

# BUILDING A NEW LEADER FOR A NEW WORLD

RAPPORT ANNUEL 2015



LafargeHolcim



Les termes « LafargeHolcim », « Holcim » ou le « Groupe » font référence à l'ensemble économique composé de la société LafargeHolcim Ltd et de ses filiales consolidées. Holcim Ltd a été rebaptisé LafargeHolcim Ltd suite à la fusion avec Lafarge S.A. le 10 juillet 2015.

Dans le cadre du projet de fusion, des données pro forma pour 2014 avaient été incluses dans le Document de base enregistré le 11 mai 2015 qui reflétaient uniquement les effets de la fusion Lafarge/Holcim et ses conséquences directes, telles que connues à cette date (en particulier les cessions à CRH).

Maintenant, avec la clôture de la fusion, outre la fusion et les changements les plus récents dans le périmètre des cessions réalisées dans le contexte de la fusion Lafarge/Holcim, les informations financières pro forma publiées dans les pages 1 à 168, reflètent également l'impact de la fusion, de restructurations et d'autres charges exceptionnelles, l'effet de la déconsolidation des opérations en Australie opérées en co-entreprise, et l'impact des cessions réalisées au cours des exercices 2014 et 2015. Ces données ne tiennent pas compte des impacts liés à l'allocation du prix d'acquisition sur l'EBITDA opérationnel, qui se réfère essentiellement à l'effet de revalorisation des stocks.

Les chiffres pro forma non audités qui avaient été publiés auparavant pour permettre une analyse des activités fondée sur des bases équivalentes ont été revus. Certaines contradictions ont été identifiées s'agissant du périmètre et de la reclassification des périodes antérieures, et elles ont été corrigées. L'EBITDA opérationnel a été modifié de CHF -57 millions (octobre à décembre 2014 : CHF -63 millions) afin de refléter correctement les changements de périmètre. De surcroît, les flux de trésorerie découlant des activités opérationnelles entre juillet et septembre 2015 ont été corrigés de CHF 293 millions par la reclassification de certaines transactions de détenteurs de dette en activités de financement. Les Etats financiers audités n'ont pas été impactés.

# SOMMAIRE

## LETTRE AUX ACTIONNAIRES

Page 1

①

## EN BREF

Page 9

②

## BUILDING A NEW LEADER FOR A NEW WORLD

Page 17

③

## FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

Stratégie Page 48

Innovation Page 52

Information relative aux marchés des capitaux Page 58

Développement durable Page 62

Collaborateurs Page 72

Ⓐ

## PANORAMA DES ACTIVITÉS

Région Asie-Pacifique Page 76

Région Europe Page 80

Région Amérique latine Page 84

Région Moyen-Orient-Afrique Page 88

Région Amérique du Nord Page 92

Ⓑ

## GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Gouvernance d'entreprise Page 96

Ⓒ

## RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

Rapport sur la rémunération Page 124

Ⓓ

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

Examen de la situation financière  
et tendances Page 144

Ⓔ

## INFORMATIONS FINANCIÈRES

États financiers consolidés Page 170

Résultats de la Holding Page 272

Chiffres clés sur cinq ans Page 287

Ⓕ

# CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

---

255,7

Ventes de  
ciment  
en millions de t

---

4 645

EBITDA  
opérationnel  
en millions de CHF

---

29 483

Ventes nettes  
en millions de CHF

---

292,2

Ventes de  
granulats  
en millions de t

---

19,5

Marge d'EBITDA  
opérationnel  
ajusté  
en %  
hors coûts liés à la fusion,  
de restructuration et autres  
charges exceptionnelles

---

5 751

EBITDA  
opérationnel  
ajusté  
en millions de CHF  
hors coûts liés à la fusion,  
de restructuration et autres  
charges exceptionnelles

---

56,8

Ventes de béton  
prêt à l'emploi  
en millions de m<sup>3</sup>

---

15,8

Marge d'EBITDA  
opérationnel  
en %

---

2 550

Flux de  
trésorerie  
provenant des  
activités  
opérationnelles  
en millions de CHF

---

# CHERS ACTIONNAIRES,

Avec l'achèvement de la fusion entre Lafarge et Holcim en juillet et la création d'une nouvelle société, LafargeHolcim, 2015 a indéniablement représenté une année clé pour notre entreprise. Nous avons le plaisir de présenter le premier rapport annuel de la société et de vous faire part des progrès réalisés depuis juillet. Nous mettrons également en lumière la performance opérationnelle au cours de l'année écoulée et nous analyserons les perspectives de la société, et plus largement celles du secteur.

En jetant un regard sur l'année qui vient de s'écouler, le cours de l'action a été fortement marqué par la volatilité associée aux marchés émergents. Des conditions plus difficiles au sein de certaines grandes économies comme celle de la Chine ou du Brésil, ainsi que le déclin des prix du pétrole, ont incité les investisseurs à montrer une prudence extrême envers les sociétés dont les activités sont perçues comme étant fortement liées à ces marchés. Nous avons pris des mesures décisives en vue d'ajuster et de diminuer notre structure de coûts, notamment au sein des marchés les plus difficiles. Les développements les plus récents démontrent néanmoins que la demande pour nos produits continue à être soutenue et à croître sur le plan global, malgré les défis posés par certains pays spécifiques.

Avec LafargeHolcim, nous avons créé une société leader dans son secteur et nous sommes convaincus d'avoir toutes les cartes en main pour réussir. Nous disposons d'un portefeuille de premier ordre et notre envergure mondiale assure notre positionnement parmi les trois principales sociétés du secteur dans 80 pourcent des pays dans lesquels nous sommes actifs. Notre portefeuille d'activités est équilibré entre économies matures et celles en voie de développement. Nous détenons une position de leader dans des pays appelés à croître à court terme, tout comme dans des pays présentant un potentiel de croissance à moyen et à plus long terme.

En décembre 2015, nous avons annoncé les plans que nous avons définis pour la nouvelle société lors d'un Capital Markets Day à Londres. Ces plans reflètent nos engagements : changer la donne au sein de notre secteur et recentrer nos efforts sur la maximisation du flux de trésorerie disponible – qui sera l'indicateur-clé de notre réussite –, grâce à l'exploitation

des synergies issues de la fusion ; développer notre excellence commerciale au sein de l'ensemble de nos opérations ; faire preuve d'une discipline stricte d'allocation du capital ; et optimiser notre portefeuille.

Nos résultats 2015 ont été impactés par des conditions difficiles dans certains marchés, dont la Chine, le Brésil, la Suisse, la France, l'Azerbaïdjan, l'Irak, l'Indonésie et l'Inde. Nous avons également subi une baisse des revenus issus du CO<sub>2</sub> et les conséquences négatives des fluctuations de change au cours de l'année. En parallèle, nous avons enregistré une croissance encourageante sur d'autres marchés dont les États-Unis, le Royaume-Uni, le Mexique, l'Argentine et les Philippines, ainsi que des volumes élevés au dernier trimestre de l'année, ce qui nous rend confiants quant à la solidité de notre activité.

Nous avons élaboré des plans d'action très clairs ayant pour objectifs de dégager des synergies, de redéfinir notre structure de coûts dans les marchés les plus difficiles, et de nous assurer que nous maximisons la valeur de nos produits et solutions partout dans le monde. Ces plans sont en train d'être mis en œuvre à un rythme soutenu, et les premiers résultats en ont pu être observés au quatrième trimestre de l'année. Avec CHF 130 millions de synergies obtenues à la fin de l'année, nous sommes en avance sur le calendrier, et nous sommes confiants de pouvoir accélérer encore la cadence en 2016 et de dégager l'ensemble des synergies plus rapidement que ce qui était initialement planifié.

En 2016, nous nous engageons également à effectuer un examen de notre portefeuille et nous avons lancé un programme qui vise à céder jusqu'à CHF 3,5 milliards d'actifs pendant l'année. Ce processus est déjà largement en cours.

En tirant parti des capacités exceptionnelles de notre nouveau Groupe, nous sommes convaincus que nous apporterons une valeur ajoutée à nos clients, collaborateurs et actionnaires, ainsi qu'aux autres parties prenantes. Nous proposons dans cette optique un dividende de CHF 1,50 pour 2015, lequel devrait augmenter progressivement au cours des prochaines années. Nous nous engageons à maintenir une structure financière robuste, en ligne avec une notation *investment grade* solide.

Nous nous engageons également à dégager des liquidités pour les actionnaires, à tirer parti des mesures d'optimisation du flux de trésorerie et à adhérer à une discipline stricte en termes d'allocation du capital.

Huit mois après la fusion, l'essentiel de l'intégration se trouve derrière nous et nous bénéficions à présent de la plateforme sur laquelle nous construisons notre nouveau Groupe. Notre organisation est désormais en place, avec des équipes mobilisées autour d'objectifs clairs, et nous nous sommes assurés que les intérêts des collaborateurs et ceux des actionnaires sont entièrement alignés grâce à l'instauration d'un nouveau programme de motivation de premier ordre.

Nous avons défini les valeurs de la nouvelle entreprise, qui constituent les fondations de notre culture d'entreprise et posent le cadre des comportements que nous attendons de nos collaborateurs. Notre engagement envers la Santé et la Sécurité représente la première de ces valeurs. Nous nous engageons à ce que nos collaborateurs aussi bien que nos sous-traitants puissent travailler en toute sécurité sur nos sites et au sein de la communauté. Cet engagement est traduit dans les objectifs personnels de chaque collaborateur de l'entreprise.

Parmi nos valeurs, le développement durable se situe au cœur de notre modus operandi et forme l'un des piliers centraux de l'avenir de l'entreprise. Nous sommes fiers d'être leader dans le secteur en termes de réduction de CO<sub>2</sub> par tonne de béton, et nous offrons avec Geocycle des solutions durables de gestion des déchets dans plus de 60 pays, contribuant ainsi à un environnement plus propre, à la réduction des besoins en décharges et à l'élimination des toxines. Dans la mesure où la gestion des déchets représente un problème pour chaque communauté, nous pouvons créer de la valeur pour la société tout en nous attaquant à un défi environnemental.

Comme leader du secteur, nous prenons très au sérieux notre responsabilité en tant que contributeur à l'évolution des normes de construction des villes et des infrastructures de demain, afin de s'assurer que celles-ci correspondent aux besoins d'une population de plus en plus urbaine. Grâce à nos capacités de recherche et développement de

premier ordre, nous sommes en mesure de développer de nouveaux produits et services durables, en partenariat avec nos clients et avec des institutions académiques du monde entier, afin de participer au développement de l'avenir de la construction durable.

Nous nous attendons à ce que l'année 2016 soit marquée par une progression considérable vers nos objectifs 2018. Nous pensons que les marchés sur lesquels LafargeHolcim est active connaîtront une croissance de la demande de 2 à 4 pourcent durant 2016, et que nous sommes bien positionnés pour tirer parti des opportunités à venir, la plus grande partie de l'intégration étant dorénavant effectuée.

En 2015, nous avons fortement sollicité les membres du Conseil d'administration et nous souhaitons saisir ici l'opportunité de les remercier du temps qu'ils nous ont consacré et des conseils avisés qu'ils nous ont prodigués tout au long du processus de fusion. Nous vous sommes également très reconnaissants de votre soutien à vous, nos actionnaires, durant cette année de profonds changements. Enfin, nous souhaiterions exprimer notre gratitude aux collaborateurs de notre entreprise, qui ont continué à fournir nos produits et services aux clients dans le monde entier malgré les changements qui se déroulaient autour d'eux. Sans leur engagement, nous n'aurions pas pu obtenir les résultats évoqués ici.

LafargeHolcim est désormais à même de générer des rendements en espèces intéressants pour ses actionnaires, et nous sommes convaincus de créer une entreprise qui offre des perspectives à long terme passionnantes pour toutes les parties prenantes.



Prof. Dr. Ing. Wolfgang Reitzle  
Président du Conseil d'administration



Eric Olsen  
Chief Executive Officer



---

Wolfgang Reitzle

---

Eric Olsen



---

Alain Bourguignon

---

Saâd Sebbar

---

Jean-Jacques Gauthier



---

Pascal Casanova

---

Ian Thackwray

---

Roland Köhler

---

Urs Bleisch

---

Ron Wirahadiraksa



---

Eric Olsen

---

Gérard Kuperfarb

**CONSEIL D'ADMINISTRATION****Wolfgang Reitzle**

Co-Président (Président statutaire)

**Beat Hess**

Vice-Président

**Bruno Lafont**

Co-Président

*Membres*

Bertrand Collomb

Philippe Dauman

Paul Desmarais, Jr.

Oscar Fanjul

Alexander Gut

Gérard Lamarche

Adrian Loader

Nassef Sawiris

Thomas Schmidheiny

Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen

Dieter Spälti

## **CHIFFRES CLÉS DE LAFARGEHOLCIM**

*Page 10*

## **PRÉSENCE GLOBALE DE LAFARGEHOLCIM**

*Page 16*

## CHIFFRES CLÉS



90

pays



100 000

collaborateurs



2 500

sites



>1 000

collaborateurs  
dédiés à  
l'innovation



13

centres de  
recherche



1 750

brevets  
délivrés

---

## CIMENT

### Profil

La fabrication du ciment représente un processus à grande échelle, fortement capitalistique et gourmand en énergie. A la base du processus de production se trouve un four rotatif, dans lequel le calcaire et l'argile sont chauffés à une température d'environ 1450 °C. Le produit semi-fini, appelé clinker, est créé par frittage. Dans le broyeur de ciment, du gypse est ajouté au clinker, puis ce mélange est broyé en une fine poudre : le ciment Portland traditionnel. D'autres matériaux de qualité supérieure tels que les laitiers granulés de haut fourneaux, des cendres volantes, la pouzzolane et le calcaire peuvent être ajoutés afin de modifier les propriétés du ciment pour des utilisations spéciales.

LafargeHolcim produit une large gamme de ciments et de liants hydrauliques allant des ciments Portland et ciments de maçonnerie classiques jusqu'aux produits spécialisés destinés à divers types d'environnement (p.ex. exposition à l'eau de mer, aux sulfates et autres conditions naturelles hostiles, pour lesquels les ciments riches en laitier ou en pouzzolane offrent une meilleure résistance) ou conçus pour des applications spécifiques (p.ex. ciment blanc, ciments pour puits de forage, liants de revêtement routier, etc.). Sont associés à ces produits des services complémentaires, tels que l'assistance technique, la logistique en relation avec les commandes et les livraisons, la documentation, les démonstrations et les formations liées aux caractéristiques et à la bonne utilisation des ciments.

Parmi les clients figurent les entreprises du bâtiment et les entreprises de travaux publics, les fabricants (de béton prêt à l'emploi et de produits préfabriqués) et le grand public, par l'intermédiaire des détaillants. De manière générale, le marché se divise en segments sac et vrac. Les marchés axés sur le segment sac disposent d'une base de clientèle très fragmentée. Dans les pays émergents, la plus grande partie des ventes est constituée de ciment en sac. Les marchés axés sur le segment vrac se situent dans des pays plus industrialisés, puisqu'ils se concentrent principalement sur les consommateurs *B to B* tels que les entreprises de bâtiment ou les fabricants de produits de construction. Les marchés les plus développés en Europe et en Amérique du Nord sont principalement des marchés axés sur le segment vrac.

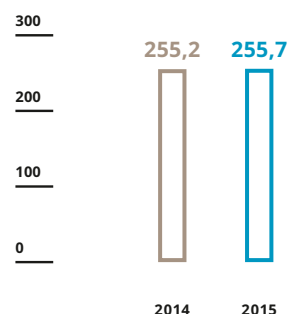
Le coût du transport terrestre du ciment est élevé. Par conséquent, la zone desservie économiquement par la plupart des cimenteries ne dépasse pas 300 kilomètres pour les types de ciment les plus courants. Le ciment peut toutefois être expédié à plus faible coût sur de grandes distances par bateau. La plupart des cimenteries de LafargeHolcim se situent au plus près des clients, dans des zones à forte densité de population, bénéficiant ainsi de la tendance globale à l'urbanisation.

### Evolution

Les volumes consolidés de ciment du Groupe ont augmenté de 0,2 pourcent pour atteindre 255,7 millions de tonnes en 2015. L'augmentation des livraisons dans plusieurs marchés, dont l'Égypte, les Philippines, les États-Unis, le Mexique et l'Indonésie, a compensé la baisse de performance enregistrée en Chine, au Brésil et en Russie. D'autres pays, dont le Vietnam, le Canada, l'Algérie et la Roumanie ont apporté une contribution positive aux résultats. Les ventes de ciment ont progressé en Amérique du Nord, en Asie-Pacifique et en Moyen-Orient-Afrique, tandis que les livraisons en Europe et en Amérique latine ont affiché un recul.

### Ventes de ciment

en millions de tonnes



### Chiffres clés consolidés pour le ciment en 2015

	2015
Capacité de production de ciment en millions de tonnes	374,0
Cimenteries et stations de broyage	239
Ventes de ciment en millions de tonnes	255,7
Ventes nettes <sup>1</sup> en millions de CHF	19 973
EBITDA opérationnel <sup>1</sup> en millions de CHF	4 544
Effectifs	64 391

<sup>1</sup>Y.c. tous les autres matériaux cimentaires

### Ventes consolidées de ciment en 2015 par région<sup>1</sup>

en millions de tonnes	2015
Asie-Pacifique	123,1
Amérique latine	27,9
Europe	42,1
Amérique du Nord	21,8
Moyen-Orient-Afrique	43,4

<sup>1</sup>Ventes interrégionales -2,6 millions de tonnes

## CAPACITÉ DE PRODUCTION DE CIMENT

en millions de tonnes par an

# 374,0

LafargeHolcim



10,6 Algérie	2,6 Jordanie	0,6 Qatar	<h1>62,6</h1> <p>Moyen-Orient- Afrique</p>
9,3 Nigeria	2,6 Syrie	0,5 La Réunion	
8,2 Égypte	2,2 Kenya	0,5 Zimbabwe	
7,3 Irak	1,7 Cameroun	0,4 Tanzanie	
5,1 Maroc	1,5 Zambie	0,3 Guinée	
3,4 Afrique du Sud	1,2 Côte d'Ivoire	0,2 Malawi	
2,9 Liban	1,2 Ouganda	0,2 Madagascar	

68,2 Inde	9,3 Philippines	2,3 Sri Lanka	<h1>161,7</h1> <p>Asie-Pacifique</p>
37,8 Chine	8,3 Corée du Sud	0,5 Nouvelle-Zélande	
15,2 Indonésie	6,0 Vietnam		
10,1 Malaisie	3,9 Bangladesh		



10,6  
Russie

4,2  
Italie

1,6  
Bulgarie

**77,8**

10,2  
France

3,3  
Suisse

1,6  
Serbie

Europe

7,7  
Pologne

2,1  
Royaume-Uni

1,5  
Moldavie

7,4  
Allemagne

2,1  
Belgique

1,2  
République  
tchèque



6,1  
Roumanie

2,1  
Autriche

0,9  
Croatie

5,7  
Espagne

1,9  
Azerbaïdjan

0,6  
Slovénie

5,4  
Grèce

1,7  
Hongrie

12,2  
Mexique

2,3  
Chili

0,7  
Antilles

**39,5**

8,7  
Brésil

2,1  
Colombie

0,4  
Nicaragua

Amérique latine

5,5  
Equateur

1,7  
El Salvador

4,8  
Argentine

1,1  
Costa Rica



25,9  
États-Unis

**32,3**



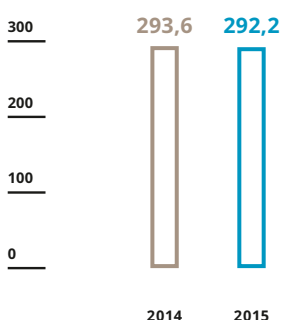
6,4  
Canada

Amérique  
du Nord

## GRANULATS

### Ventes de granulats

en millions de tonnes



### Chiffres clés consolidés pour les granulats en 2015

	2015
Sites de production de granulats	661
Ventes de granulats en millions de tonnes	292,2
Ventes nettes en millions de CHF	4 064
EBITDA opérationnel en millions de CHF	586
Effectifs	11 227

### Ventes consolidées de granulats en 2015 et par région

en millions de tonnes	2015
Asie-Pacifique	34,8
Amérique latine	7,9
Europe	123,0
Amérique du Nord	115,3
Moyen-Orient-Afrique	11,2

### Profil

Les granulats sont composés de pierres concassées, de gravier et de sable. Ils peuvent aussi être recyclés à partir du ciment. Le principal mode de production de granulats consiste à extraire la roche après abattage à l'explosif, puis à la concasser. On peut également obtenir des granulats par extraction de sables et de graviers alluvionnaires et marins, qui nécessitent moins de concassage. Dans les deux cas, les granulats sont ensuite triés par criblage pour obtenir plusieurs dimensions granulaires, répondant à différents besoins. Les granulats se différencient entre eux par leurs caractéristiques physiques comme leur dureté, leur nature géologique (calcaires, granites, etc.), leur granulométrie (du sable jusqu'aux enrochements destinés à la réalisation de digues), leur forme, leur couleur et leur distribution granulaire. Ces caractéristiques déterminent les applications pour lesquelles ils sont utilisés.

Les travaux du Centre de Recherche de LafargeHolcim ont permis de redéfinir l'offre afin de proposer des produits à plus forte valeur ajoutée. LafargeHolcim commercialise également des granulats recyclés de qualité élevée obtenus par broyage de béton concassé et d'asphalte récupéré.

Les granulats servent de matière première pour le béton, la maçonnerie et l'asphalte, ainsi que de matériau de base pour la construction de routes, de remblais et de bâtiments. A ce titre, ils représentent un élément clé de la quasi-totalité des projets de construction dans le monde. Les clients sont de nature très variée. Les principaux clients sont les producteurs de béton et d'asphalte, les fabricants de produits préfabriqués et les entrepreneurs du bâtiment et de travaux publics de toutes tailles.

Du fait du poids élevé des granulats et de leur coût de transport, les marchés sont très locaux.

### Evolution

En 2015, les ventes de granulats ont connu un léger repli de 0,5 pourcent pour atteindre 292,2 millions de tonnes, car la hausse des livraisons aux Etats-Unis, en Allemagne, en Chine et en Roumanie n'a pas permis de compenser totalement la baisse de performance enregistrée en France, au Brésil, au Chili et en Suisse. Une augmentation des livraisons de granulats est constatée sur d'autres marchés, dont la Bulgarie, l'Egypte, la Croatie, le Canada, la Grèce et la Russie. Les volumes de granulats livrés au Moyen-Orient-Afrique, en Asie-Pacifique et en Amérique du Nord ont été plus élevés, alors que l'Amérique latine annonçait un recul, ayant été durement touchée par des restructurations et des fermetures d'usines sur ce segment. Les livraisons en Europe étaient légèrement en baisse par rapport à 2014.

## BÉTON PRÊT À L'EMPLOI ET AUTRES TYPES DE BÉTON

### Profil

En termes de volume, le béton est le deuxième produit le plus consommé au monde après l'eau. Un mètre cube se compose approximativement de 300 kg de ciment, de 150 litres d'eau et de deux tonnes de granulats. Le béton prêt à l'emploi représente l'un des principaux marchés pour les industries de ciment et de granulats.

Les acheteurs de béton prêt à l'emploi sont principalement des entrepreneurs en bâtiment et en travaux publics, et varient en taille depuis les grands groupes internationaux jusqu'aux artisans. LafargeHolcim s'efforce de se différencier par la qualité et la régularité de sa production, par sa large gamme et surtout par les produits innovants développés par son Centre de Recherche : bétons fibrés à ultra-hautes performances, bétons auto-plaçants et autonivelants, décoratifs, isolants, drainants, etc.

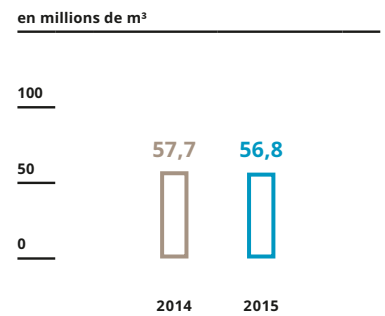
L'industrie du béton prêt à l'emploi est moins capitalistique que celle du ciment. Elle est aussi très décentralisée, car le béton est un produit lourd qui doit être livré rapidement, ce qui nécessite une grande proximité entre lieu de production et lieu de consommation. C'est pourquoi seuls les grands groupes intégrés produisant également du ciment et des granulats, tels que LafargeHolcim, ont pu acquérir une dimension internationale sur ce marché. L'essentiel de la concurrence est constitué d'indépendants, opérant pour la plupart au niveau local.

L'asphalte est un matériau de construction bitumineux utilisé surtout pour le revêtement des routes. Il est principalement constitué de granulats de différentes tailles. Les ventes d'asphalte s'effectuent, dans l'ensemble, directement du producteur au client, avec un recours très limité à des distributeurs ou agents intermédiaires, car il est essentiel d'assurer une livraison rapide et fiable.

### Evolution

Les volumes de vente de béton prêt à l'emploi ont connu un repli de 1,4 pourcent pour atteindre 56,8 millions de mètres cubes en 2015. La hausse des livraisons en Inde, en Roumanie, en Grande-Bretagne, en Pologne et au Mexique ont permis de compenser partiellement la baisse enregistrée au Brésil, aux Etats-Unis, en France et sur d'autres marchés. En Europe, une légère hausse des volumes a été annoncée, tandis que les livraisons de ciment prêt à l'emploi en Asie-Pacifique sont restées pratiquement inchangées. Les livraisons en Amérique latine, au Moyen-Orient-Afrique et en Amérique du Nord ont affiché un recul.

### Ventes de béton prêt à l'emploi

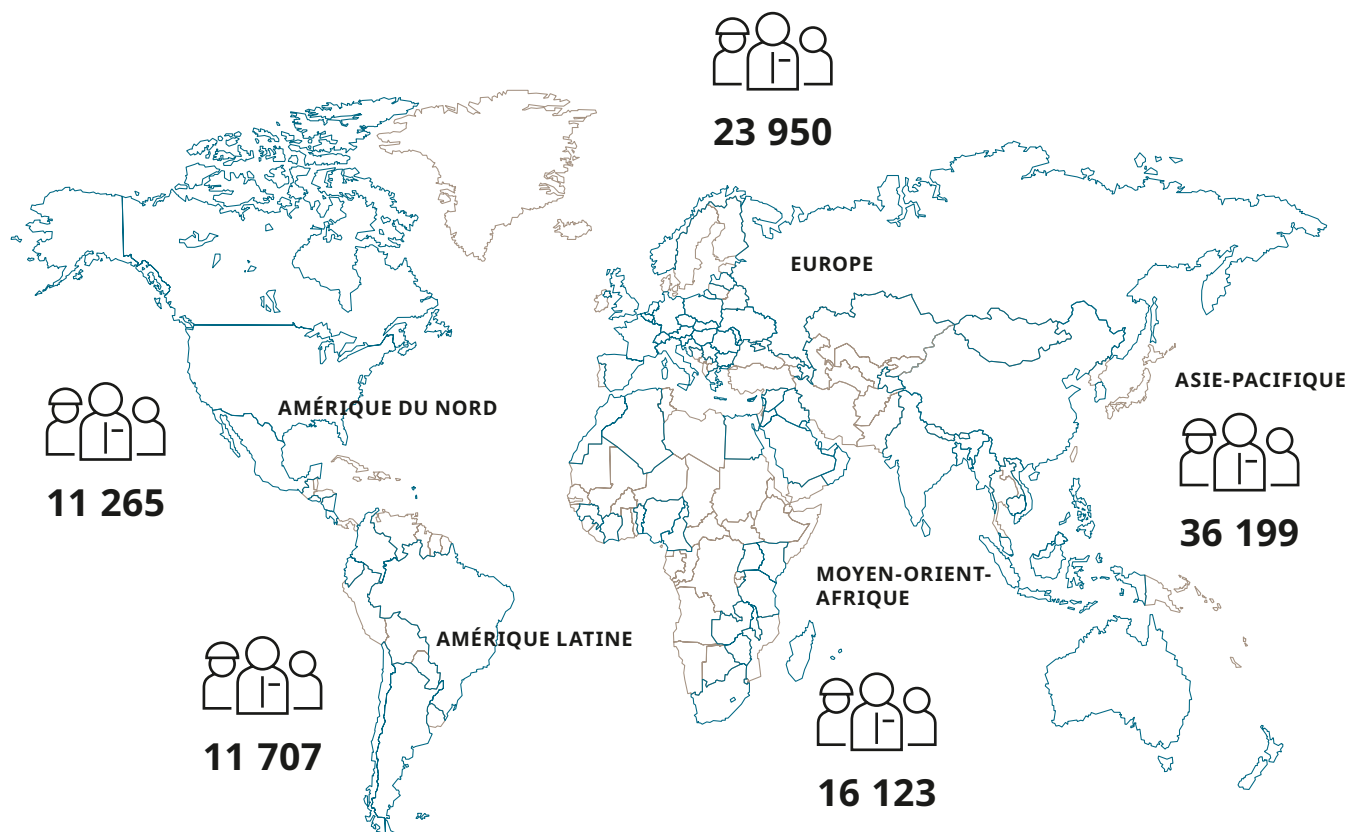


### Chiffres clés consolidés pour le béton prêt à l'emploi en 2015

	2015
Usines de béton prêt à l'emploi	1 577
Ventes de béton prêt à l'emploi en millions de m <sup>3</sup>	56,8
Ventes nettes en millions de CHF	5 618
EBITDA opérationnel en millions de CHF	47
Effectifs <sup>1</sup>	23 570

<sup>1</sup>Y.c. tous les autres matériaux de construction et services

## PRÉSENCE GLOBALE DE LAFARGEHOLCIM




### VENTES NETTES EN MILLIONS CHF

9 048 Asie-Pacifique  
7 356 Europe  
3 241 Amérique latine  
4 536 Moyen-Orient-Afrique  
5 678 Amérique du Nord

### EBITDA OPÉRATIONNEL (AJUSTÉ)<sup>1</sup> EN MILLIONS CHF

1 565 Asie-Pacifique  
1 264 Europe  
907 Amérique latine  
1 362 Moyen-Orient-Afrique  
1 184 Amérique du Nord

### LÉGENDE

— Présence de LafargeHolcim  
 Effectifs par région

<sup>1</sup> Hors coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents.

# BUILDING A NEW LEADER FOR A NEW WORLD

LafargeHolcim a établi un ensemble de priorités stratégiques et fixé des objectifs clairs visant à générer un flux de trésorerie disponible, à accroître le rendement sur le capital investi et à dégager de la valeur pour les actionnaires, le tout en stimulant l'innovation et en mettant l'accent sur la clientèle.

## CRÉER DE LA VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES

Chez LafargeHolcim, notre engagement se focalise sur la création de valeur pour les actionnaires. Nous allons nous concentrer sur plusieurs axes clés pour nous aider à réaliser nos objectifs. *Page 22*



### EXCELLENCE COMMERCIALE

Nous allons améliorer nos marges aussi bien que notre croissance grâce à nos produits et services de la plus haute qualité. *Page 26*



### EXPLOITATION DES SYNERGIES ET EXCELLENCE EN MATIÈRE DE COÛTS

Nous allons exploiter nos synergies et exceller dans la gestion des coûts, grâce à un contrôle systématique et rigoureux des charges. *Page 32*



### ALLOCATION RIGoureuse DU CAPITAL

Nous sommes en mesure de réduire de manière significative nos investissements sans que la croissance de nos activités en soit affectée. *Page 36*



### OPTIMISATION DU PORTEFEUILLE

Nous allons gérer activement notre portefeuille en appliquant une série de critères systématiques. *Page 42*

LafargeHolcim opère dans un environnement économique en rapide évolution, marqué par trois tendances de fond : la croissance de la population, l'urbanisation rapide et la pénurie des ressources associée au changement climatique. Le Groupe estime pouvoir jouer un rôle déterminant dans ces domaines et relever les défis qui s'annoncent. Nous développons des produits innovants, nous offrons des solutions intégrées provenant d'une source unique et nous avons fixé des objectifs de durabilité précis pour nos opérations. Tout au long de ce rapport se trouvent des pages spéciales comme celles-ci, qui vous entraînent dans un court voyage visuel à travers le monde, mettant en évidence certaines de nos contributions.





Grâce à leur connaissance globale de différents secteurs et à leur expérience, nos équipes grands comptes internationaux fournissent des offres innovantes portant sur nos différents segments. Cela nous permet de soutenir les projets d'infrastructure à un stade très précoce, presque partout dans le monde.

Nous produisons des solutions écologiques pour la construction de nombreux bâtiments parmi les plus hauts du monde. Elles offrent une plus grande résistance et permettent de contrôler la contraction, le fluage et les fissures des ouvrages en béton massif.







# CRÉER DE LA VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES

Nous nous emploierons sans relâche à créer de la valeur pour nos actionnaires, en nous concentrant sur le flux de trésorerie disponible et une allocation stricte du capital.



## RÉSUMÉ

- ➔ Chez LafargeHolcim, notre engagement se focalise sur la création de valeur pour nos actionnaires.
- ➔ Nous atteindrons cet objectif en utilisant le flux de trésorerie disponible comme notre indicateur de performance clé et en mettant en œuvre une allocation stricte du capital.
- ➔ Nous sommes convaincus d'être idéalement positionnés pour atteindre nos objectifs.

## OBJECTIFS<sup>1</sup>

- ➔ Nous allons générer un flux de trésorerie disponible cumulé au cours des trois prochaines années d'au moins 10 milliards de CHF, ce qui se traduira par un gain d'au moins CHF 6 par action en 2018.
- ➔ Nous allons réduire les dépenses d'investissement cumulées en 2016 et 2017 à un maximum de 3,5 milliards de CHF.
- ➔ Nous allons générer au moins 8 milliards de CHF d'EBITDA opérationnel en 2018.
- ➔ Nous allons augmenter le retour sur investissement d'au moins 300 points de base grâce aux synergies et au levier d'exploitation.
- ➔ Nous sommes déterminés à maintenir une solide notation *investment grade* et, en rapport avec cet objectif, à reverser l'excédent de liquidités aux actionnaires sous forme de dividendes ou de rachats d'actions.

<sup>1</sup>A périmètre et taux constants

Une fusion de l'importance de celle qui a abouti à la création de LafargeHolcim ne consiste pas simplement à construire quelque chose de nouveau. C'est aussi l'occasion de prendre des orientations complètement nouvelles.

Au moment de l'annonce de la fusion le 7 avril 2014, nous avons fait part de notre intention non seulement de créer l'entreprise de matériaux de construction la plus avancée au monde, mais aussi de constituer une entreprise axée en permanence sur la création de valeur pour ses actionnaires.

Cet engagement comporte plusieurs volets. Premièrement, notre principal indicateur de performance sera le flux de trésorerie disponible pour les actionnaires, c.-à-d. les liquidités après toutes les dépenses d'investissement. Deuxièmement, nous appliquerons une allocation rigoureuse du capital. Troisièmement, dès que nos ratios financiers auront atteint un niveau confortable, correspondant à une notation *investment grade* solide, nous veillerons à maximiser la valeur versée aux actionnaires sous forme de dividendes ou de rachats d'actions.

---

## DES OBJECTIFS CLAIRS

Nous avons clairement communiqué nos objectifs. Nous allons réduire nos dépenses d'investissement cumulées en 2016 et 2017 à un maximum de 3,5 milliards de CHF et générer un flux de trésorerie disponible cumulé au cours des trois prochaines années d'au moins 10 milliards de CHF, ce qui se traduit par un gain d'au moins CHF 6 par action en 2018. En même temps, nous allons augmenter le retour sur investissement d'au moins 300 points de base, grâce aux synergies et au levier d'exploitation.

Enfin, en rapport avec notre désir de maintenir une solide notation *investment grade*, nous allons reverser l'excédent de liquidités aux actionnaires. Nous avons déjà recommandé un dividende de CHF 1,50 par action pour 2015, ce qui reflète notre confiance dans notre stratégie. Nous avons l'intention d'augmenter progressivement ce dividende pour atteindre un versement de 50 pourcent sur l'ensemble du cycle.

Nous croyons fermement que nous sommes idéalement positionnés pour tenir notre promesse de création de valeur. Nous disposons d'un portefeuille d'entreprises de premier ordre, nous n'avons pas besoin de recourir à de nouveaux capitaux importants pour croître (et, de fait, nous allons réduire de manière significative nos dépenses d'investissement), nous pouvons tirer parti de grandes économies d'échelle, et nous possédons le talent et l'expertise nécessaires à l'exécution de notre stratégie sur tous les marchés où nous exerçons nos activités.

**8,0**  
milliards  
de CHF

Objectif d'EBITDA  
opérationnel à  
atteindre d'ici 2018

Objectif de générer  
un flux de trésorerie  
disponible  
cumulé au cours  
des trois prochaines  
années d'au moins

**10,0**  
milliards  
de CHF

**300**  
points de  
base

Objectif  
d'augmentation de  
notre retour sur  
investissement



Nombre de nos clients construisent dans les régions du monde les plus exigeantes, y compris des zones montagneuses éloignées. Nos équipes internes de logistique s'emploient à soutenir chaque projet avec le niveau de fiabilité le plus élevé.

Dans les pays tropicaux, plus particulièrement exposés aux fortes pluies, les infiltrations d'eaux dans les bâtiments peuvent provoquer des dommages dangereux et coûteux. Nous proposons donc des ciments de haute qualité dont la formule est spécialement conçue pour résister à l'eau, et qui contribue à éviter les fissures dans les immeubles.



# EXCELLENCE COMMERCIALE

Nous allons améliorer les marges et la croissance en appliquant les bonnes pratiques en matière de prix et de ventes et en fournissant des produits et services haut de gamme et adaptés aux besoins du client.



## RÉSUMÉ

- L'excellence commerciale est l'un des piliers majeurs de notre stratégie.
- Cette fusion occasionnera des synergies importantes en termes de croissance et de marges.
- Nous consoliderons nos modèles de commercialisation et pourrons différencier nos offres en fonction de marchés spécifiques : commerce de détail, bâtiment, projets d'envergure modeste à intermédiaire, infrastructure et solutions spécialisées.
- Nous nous appuyerons sur notre envergure et notre savoir-faire pour continuer à innover, à bâtir les solutions de demain et à soutenir les performances dans la vente et l'optimisation des prix en propageant les bonnes pratiques à l'ensemble de l'organisation.

## OBJECTIFS

- Nous sommes confiants de pouvoir dégager des synergies de croissance à hauteur de 220 millions de CHF à travers les ventes croisées, l'optimisation des prix à court terme et le déploiement de bonnes pratiques commerciales.
- Quelque 1 000 collaborateurs des équipes commerciales et marketing sont chargés d'exploiter les avantages des synergies, et nous avons déjà mis en place un programme de déploiement systématique des synergies dans plus de 20 pays.

Pour se différencier et obtenir un avantage concurrentiel, les entreprises doivent fournir des produits de haute qualité à leurs clients et adopter des stratégies commerciales et marketing fructueuses, de façon à créer de la valeur pour les différentes parties prenantes. Au sein de LafargeHolcim, ces deux domaines, que nous avons regroupés sous le terme d'excellence commerciale, figurent au nombre de nos principales priorités stratégiques.

L'excellence commerciale prend sa source dans la grande qualité des produits. Nous avons rassemblé les compétences et les ressources R&D des deux sociétés d'origine. Grâce à ce savoir-faire sans pareil, nous comptons rester le chef de file de l'innovation dans notre secteur. Nous disposons déjà d'un programme d'innovation ambitieux et nous travaillons au développement d'un certain nombre de produits à haut potentiel et présentant des particularités distinctives.

Nous améliorons aussi nos méthodes d'approche des marchés de façon à mieux positionner nos produits, par exemple en nous impliquant d'emblée dans les grands projets d'infrastructure. Les chefs de projet, les architectes et les ingénieurs sont alors en mesure de mieux comprendre les avantages de nos produits, et de les spécifier. Cela nous aide également à évaluer l'ampleur des projets prévus et, dès lors, de proposer des solutions intégrées.

Dans le segment grand public, nous avons identifié une série de concepts éprouvés provenant des deux

sociétés, et que nous répliquons maintenant dans plus de 40 pays. Il s'agit de différentes initiatives telles que des techniques haut de gamme de promotion de la marque, de l'emballage innovant ou des programmes de fidélité, ainsi que de nouveaux concepts pour les magasins de vente au détail.

Nous œuvrons également à établir de bonnes pratiques de prix à travers l'ensemble de l'organisation. Ces bonnes pratiques incluent des stratégies de tarification différenciée par segment de clientèle, par micro-marché et pour les produits à haute valeur ajoutée. Pour introduire ces bonnes pratiques, nous avons entre autres mis en place des ressources dédiées dans chaque pays, défini des objectifs et des plans d'action rigoureux, préparé une boîte à outils des bonnes pratiques, formé une force de vente de 5000 personnes de par le monde et conçu un tableau de bord spécifique.

Enfin, nous nous concentrons sur le développement des opportunités de ventes croisées. En ce qui concerne le ciment, nous avons déjà mis en place des plans d'action de ventes croisées dans 13 pays. S'agissant du béton prêt à l'emploi, nous avons identifié plusieurs produits présentant des avantages spécifiques pour les ventes croisées globales. L'excellence commerciale est l'un des piliers majeurs de notre stratégie. Nous sommes convaincus que cette fusion sera porteuse de nombreux avantages pour nos clients et parties prenantes, grâce aux synergies de produits et de ventes qui lui sont inhérentes.

## AGILIA : UNE SOLUTION À VALEUR AJOUTÉE POUR L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION



Dans la construction, la vitesse est primordiale, mais pas aux dépens de la qualité. Voilà le constat qui sous-tend la création d'Agilia, une ligne de bétons autoplaçants et autonivelants développés par Lafarge et qui sont désormais introduits sur les marchés d'Amérique latine de Holcim.

Les différents bétons Agilia sont innovants à plusieurs égards. Ils sont très fluides et ne nécessitent pas de vibration lors de la prise, ce qui améliore les conditions de travail et réduit les nuisances. Ils sont résistants et très esthétiques, et conviennent donc à une large palette d'applications. Les bétons Agilia restent frais plus longtemps que leurs concurrents et peuvent être fabriqués avec le même niveau de qualité sur tous les marchés.

Grâce à leur qualité supérieure, les bétons Agilia de Lafarge se sont naturellement imposés comme produit de ventes croisées sur les marchés de Holcim. C'est notamment le cas en Colombie, où l'équipe de vente des bétons prêts à l'emploi a rapidement analysé le potentiel d'Agilia sur son marché, en particulier dans la région de Bogota. Elle a aussi commencé à travailler sur un concept de ventes fondées sur des solutions, afin que les clients prennent conscience de la vaste gamme d'applications du produit.

Des efforts de même nature sont déployés au Mexique et ailleurs dans la région. Agilia n'est qu'un parmi de nombreux exemples qui attestent que les produits de premier ordre de l'une des sociétés ouvrent des possibilités de ventes croisées partout dans la nouvelle organisation.

Notre béton isolant est un matériau qui va jouer un rôle totalement inédit dans la construction de bâtiments. Des éléments structuraux peuvent désormais réduire la consommation énergétique ainsi que les coûts de chauffage et de climatisation qui en découlent.









Dans le cadre de notre modèle d'utilisation efficace des ressources, nous apportons aux villes et à d'autres clients un service durable de récupération, de traitement et de recyclage des déchets ménagers et autres, que nous utilisons ensuite comme combustibles alternatifs et comme matières premières dans la production de ciment.

Les grands projets complexes dans la construction requièrent des solutions intégrées telles que nos usines de ciment sur site. Nos solutions logistiques dédiées, associées à nos produits ultra-performants, transforment les visions des architectes en réalité.



# EXPLOITATION DES SYNERGIÉS ET EXCELLENCE EN MATIÈRE DE COÛTS

Nous réaliserons les synergies promises lors de l'annonce de la fusion et excellerons dans la gestion des coûts par un contrôle systématique et rigoureux des charges.



## RÉSUMÉ

- La fusion a révélé un potentiel d'économies substantiel sur les coûts ; les synergies ont été annoncées et les plans d'action sont en place.
- L'excellence en matière de coûts est inscrite dans nos gènes, et elle est aussi indispensable à la réussite dans notre secteur.
- Motivés par la performance de notre organisation, nous actionnerons tous les leviers disponibles pour maîtriser et réduire les coûts.
- Pour y parvenir, nous allons, entre autres, piloter une structure d'organisation au plus juste et tirer profit de notre taille dans les services partagés et l'informatique.

## OBJECTIFS

- Nous sommes confiants de pouvoir obtenir des synergies totales de CHF 1,5 milliard sur les frais d'exploitation à l'horizon 2017, soit un an plus tôt que prévu.
- Dans le cadre de notre campagne d'amélioration permanente des coûts, nous visons des FCG&A de 7 pourcent sur les ventes, soit 1 pourcent de mieux que l'objectif de synergies annoncé lors de la fusion.
- Nous ciblons un delta prix/coût positif au terme du chantier d'amélioration continue des coûts, et avant prise en compte des synergies de coûts.

L'une des principales raisons de la fusion entre Lafarge et Holcim tient à l'importance du potentiel de synergie créé par la combinaison des deux sociétés. Ce potentiel est en voie de réalisation. Nous pensons désormais atteindre l'objectif annoncé de 1,1 milliard de CHF de synergies au niveau de l'EBITDA et notre objectif global de 1,5 milliard de CHF de synergies à fin 2017, soit une année plus tôt que prévu. Les synergies réalisées en 2015 atteignent déjà CHF 130 millions.

Nos synergies devraient être réalisées dans la même mesure dans tous nos secteurs d'activité. Nous prévoyons par exemple des synergies à hauteur de 220 millions de CHF au niveau de la performance opérationnelle, grâce à l'application de bonnes pratiques dans la productivité du ciment et à l'optimisation de notre réseau dans les pays où des chevauchements existent. Nous sommes en train de réduire nos charges d'approvisionnement de 380 millions de CHF, soit 2 pourcent environ, en

renégociant nos 2 000 contrats principaux, en faisant appel aux meilleurs fournisseurs dans toutes les régions et en instaurant une approche de gestion par catégories.

Des synergies pour un montant d'environ 220 millions de CHF proviendront d'initiatives portant sur la croissance et l'innovation, y compris l'application de bonnes pratiques, l'optimisation de la combinaison clientèle/répartition géographique, les actions de ventes croisées et l'optimisation du portefeuille de produits.

Nous prévoyons également des synergies de l'ordre de 280 millions de CHF dans le domaine des frais administratifs et commerciaux (FCG&A) en regroupant et redimensionnant nos sièges sociaux, en rationalisant nos opérations dans les pays présentant des chevauchements et en intégrant les services régionaux partagés. À long terme, notre objectif est de ramener les FCG&A à environ 7 pourcent des ventes.

## UNE CONCENTRATION CLAIRE SUR LA COMPÉTITIVITÉ DES COÛTS

Les synergies ne représentent toutefois qu'un aspect de la situation. Pour réussir vraiment sur le long terme, il nous faut assurer la compétitivité des coûts. C'est pourquoi nous cherchons sans relâche à dégager des gains de productivité et des améliorations opérationnelles, à optimiser notre base de coûts fixes et à utiliser notre excellence opérationnelle à grande échelle.

Nos initiatives en matière de synergies sont prometteuses, comme l'attestent des exemples en provenance de toutes nos régions. Que ce soit en combinant les offres complémentaires de granulats d'Aggregate Industries UK et de Lafarge Poland en Europe, de façon à optimiser nos flux logistiques (voir ci-dessous), en regroupant les activités complémentaires de nos deux sociétés aux États-Unis ou encore en optimisant l'approvisionnement en clinker en

Malaisie, tous les secteurs de notre nouvelle entité ont été passés au crible pour identifier les synergies et assurer la maîtrise des coûts. Le processus systématique et rigoureux que nous avons mis en place, ainsi que la motivation et la créativité de nos équipes, sont au cœur de cette démarche. La maîtrise des coûts fait partie de notre ADN et restera l'un de nos avantages concurrentiels, aujourd'hui et demain.

### GLENSANDA: DES AGRÉGATS VENUS DU GRAND NORD



Si vous souhaitez visiter la carrière de granit de Glensanda en Ecosse, mieux vaut avoir le pied marin. Car Glensanda, qui appartient à la filiale Aggregate Industries de LafargeHolcim, est accessible uniquement par bateau.

Mais ce n'est pas la seule raison qui rend Glensanda unique. Il s'agit de la plus grande carrière de granit d'Europe, avec des réserves dépassant les 700 millions de tonnes et une capacité de production annuelle de neuf millions de tonnes. Surtout, Glensanda exploite l'un des granits de meilleure qualité en Europe, ce qui en fait un produit de premier choix pour nos clients dans toute la région. Glensanda complète ainsi parfaitement certaines activités du Groupe, entre autres du fait

de sa forte présence dans le nord de la Pologne. En effet, cette région renferme beaucoup de sable et de gravier, mais peu de roche dure concassée telle que celle exploitée à Glensanda. L'association des deux permet de proposer une offre complète et de grande qualité de granulats et d'autres produits.

Cette complémentarité a débouché sur une coopération étroite entre les deux organisations, dans le cadre de l'optimisation de la logistique de LafargeHolcim et des efforts de synergie déployés en Europe. Et ce n'est qu'un début, car d'autres opportunités permettront de créer de la valeur pour la société grâce à l'excellent portefeuille issu de la combinaison des deux organisations.

Nous travaillons continuellement pour réduire l'impact sur l'environnement de nos produits et de nos opérations. Nos émissions de CO<sub>2</sub> par tonne de ciment sont aujourd'hui les plus basses de tous les grands acteurs internationaux du ciment.





Nous contribuons à la conservation des ressources en utilisant des matériaux de remplacement et alternatifs. Certains de nos produits contiennent par exemple du granit provenant de déchets de démolition, alors que d'autres contiennent des matériaux recyclés qui remplacent le sable.

# ALLOCATION RIGoureuse DU CAPITAL

Nous sommes en mesure de réduire de manière significative nos investissements sans que la croissance de nos activités en soit affectée.



## RÉSUMÉ

- Tout en menant à bien les projets initiés avant la fusion, nous allons gérer nos dépenses en capital de façon stricte au cours des deux prochaines années afin de les réduire et d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.
- Cela ne compromettra pas notre capacité à croître dans le futur. Nous disposons d'une marge de croissance dans l'utilisation de notre base d'actifs, tandis que les projets prévus actuellement viendront ajouter de nouvelles capacités au cours des prochaines années.
- De même, nous allons augmenter les capacités grâce à l'excellence opérationnelle dans nos usines, et en recherchant des modèles d'actifs moins capitalistiques.

## OBJECTIFS

- À la clôture de la fusion, nous avons pris la décision immédiate de limiter les dépenses d'investissement en 2015 d'environ 200 millions de CHF.
- Au cours des deux prochaines années, nous prévoyons des dépenses d'investissement cumulées d'un maximum de 3,5 milliards de CHF.
- Par la suite, nous visons un objectif de dépenses d'investissement inférieures à 2 milliards de CHF par an.



LafargeHolcim opère dans un secteur traditionnellement marqué par une forte intensité capitalistique. Nous estimons que grâce à notre envergure mondiale et aux capacités déjà en place, ainsi qu'à notre savoir-faire dans la maintenance préventive et l'optimisation des capacités, nous sommes parfaitement positionnés pour poursuivre notre stratégie d'allocation du capital au plus juste, de façon à réduire notablement nos investissements tout en conservant la capacité à développer nos activités.

Nous avons déjà commencé à mettre en œuvre cette stratégie. Après la fusion, nous avons limité nos dépenses d'investissement d'environ 200 millions de CHF en 2015. Au cours des deux prochaines années, nous tablons sur des dépenses d'investissement cumulées de CHF 3,5 milliards et, par la suite, nous visons un objectif de dépenses d'investissement inférieures à CHF 2 milliards par an.

## UNE LARGE MARGE DE CROISSANCE

Nous disposons d'une marge de croissance grâce aux capacités dont nous disposons déjà ou que nous développons. L'utilisation moyenne des capacités dans les pays où nous exerçons nos activités est de 68 pourcent. Un certain nombre de projets qui ont été lancés avant la fusion vont faire croître ces capacités au cours des deux prochaines années. Cela signifie que nous sommes très bien positionnés pour répondre à la croissance de la demande en utilisant les capacités que nous possédons déjà.

Nous pouvons également faire croître nos activités en changeant la façon dont nous exploitons nos actifs existants. Par exemple, nous avons identifié des opportunités considérables de mettre en œuvre des modèles moins capitalistiques dans l'activité ciment, d'améliorer la façon dont nos sociétés travaillent ensemble à travers les frontières, ou de tirer un meilleur parti de nos capacités logistiques et de notre réseau commercial.

Enfin, nous pouvons développer notre activité grâce à l'amélioration de l'excellence opérationnelle dans nos usines. Dans tous les cas, notre objectif pour l'avenir est simple : faire preuve d'analyse critique avant de dépenser, et utiliser des approches novatrices pour nous aider à atteindre nos objectifs en optimisant l'utilisation de nos fonds propres.

### BROYEURS À BOULETS : DE PETITS AJUSTEMENTS POUR DE GRANDS RÉSULTATS



Lorsqu'en 2011 une équipe de Holcim a vérifié les données des 450 broyeurs à boulets de la société, les examinateurs ont eu peine à croire ce qu'ils voyaient. Quelque 85 pourcent des broyeurs – qui font partie de l'équipement de toute cimenterie – n'étaient pas gérés de façon optimale. Cela signifiait que leur rendement n'était pas optimal et qu'ils utilisaient plus d'énergie que nécessaire.

Alors que ces pertes n'étaient pas toujours évidentes à l'échelle d'un seul broyeur, elles devenaient significatives au niveau agrégé. L'équipe a réalisé que l'optimisation systématique des broyeurs à boulets permettrait d'augmenter leur

capacité et de réduire la consommation d'énergie, avec un investissement marginal. De 2012 à 2014, l'optimisation des broyeurs de Holcim a permis de dégager 100 millions de CHF, entre la croissance de l'EBITDA et les économies réalisées.

Grâce à la fusion, l'initiative est maintenant étendue aux broyeurs à boulets Lafarge. La société escompte que, grâce à la formation et au partage des bonnes pratiques, elle continuera à améliorer sensiblement son efficacité – un parfait exemple qui montre comment, dans une nouvelle organisation, l'excellence opérationnelle peut faire la différence, même avec des moyens limités.



Nos bétons architecturaux, qui permettent un niveau inédit de liberté créative, contribuent à remodeler l'aspect des villes modernes. Faciles d'utilisation et ne demandant que peu d'entretien, ils répondent aux exigences architecturales les plus élevées et peuvent être façonnés comme nul autre, à volonté.



Les constructeurs de routes s'adressent à nous pour obtenir des solutions intégrées issues d'une source unique. En recourant à notre béton à prise ultra-rapide, ils parviennent à réparer les routes en une seule nuit. La circulation peut alors reprendre normalement dès le lendemain matin.





Nous proposons au marché global du ciment la première solution industrielle au monde avec une faible teneur en carbone et qui soit commercialement viable à grande échelle. Les producteurs de béton préfabriqué apprécient tout particulièrement cette innovation, plus rapide et à performance supérieure.

# OPTIMISATION DU PORTEFEUILLE

Nous allons gérer activement notre portefeuille en appliquant une série de critères systématiques qui permettent d'évaluer l'ensemble de nos marchés et activités en termes de potentiel et de contribution à notre stratégie globale.



## RÉSUMÉ

- Nous avons mis en place un cadre avec pour objectif d'être plus actifs quant à l'entrée, au soutien ou à la sortie des marchés et des affaires, en considérant chaque mouvement d'un point de vue stratégique.
- Nos évaluations combinent analyses macroéconomiques, prévisions sectorielles et évaluations objectives de notre position et potentiel actuels sur un marché donné, complétées par l'expérience et les opinions de nos dirigeants.
- Notre objectif est de développer un portefeuille d'entreprises qui équilibre de façon optimale le potentiel de croissance, la génération fiable de trésorerie et les possibilités de désinvestissement.

L'une des décisions fondamentales que doit prendre une grande entreprise est de déterminer ce sur quoi elle va concentrer ses ressources. Comprendre quels marchés vont continuer à croître et lesquels ont atteint leur potentiel, identifier les risques et les opportunités du marché, mais aussi évaluer avec réalisme si une entreprise est en mesure d'exploiter ces opportunités, voilà les éléments clés d'un succès durable. Tout comme pour l'investissement personnel, un portefeuille d'activités solide doit être bien diversifié, présenter un profil de risque et de rendement sain ainsi qu'un bon équilibre entre marchés matures et marchés émergents.

Pour la nouvelle société, l'une de nos priorités majeures consiste à gérer le portefeuille des activités de façon active et disciplinée. Nous comprenons ainsi beaucoup mieux là où réside notre véritable potentiel, où des risques peuvent être dissimulés et comment développer un ensemble d'activités équilibré qui présente le meilleur profil risque/rendement possible et corresponde aux objectifs stratégiques que nous avons définis.

---

## UNE APPROCHE MÉTHODIQUE

Notre analyse et notre prise de décision reposent sur plusieurs niveaux.

Nous commençons par étudier la situation macro-économique d'un pays dans son ensemble, à savoir sa taille et ses perspectives de croissance, la structure de sa population et de son économie, et différents facteurs de risque comme la monnaie et le risque politique et/ou réglementaire.

Nous examinons ensuite l'industrie des matériaux de construction du pays : ses modalités de développement, sa situation actuelle (naissante ou entièrement développée), l'environnement concurrentiel, l'évolution de l'offre et de la demande, ainsi que d'autres aspects structurels et ceux liés à la concurrence.

Enfin, nous analysons objectivement les possibilités actuelles qui nous sont offertes par le marché.

Ce processus nous permet de prendre des décisions bien fondées pour notre portefeuille. Il nous fournit en outre une meilleure image que par le passé de là où il convient d'investir, de s'il convient de maintenir une position forte dans un marché plutôt mature et des situations dans lesquelles désinvestir paraît être la meilleure solution pour la société dans son ensemble.

Ce travail porte ses fruits. Nous avons déjà annoncé notre intention de céder des actifs pour 3,5 milliards de CHF en 2016.





Dans les grands centres urbains, de nombreux projets de construction exigent des quantités immenses de matériaux de construction. Nous développons des concepts de livraison individuelle qui répondent aux besoins des clients, tout en respectant les limitations quant aux heures de livraison et à la taille des camions.





# FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

## STRATÉGIE

*Page 48*

## INNOVATION

*Page 52*

## INFORMATION RELATIVE AU MARCHÉ DES CAPITAUX

*Page 58*

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

*Page 62*

## COLLABORATEURS

*Page 72*

A

## STRATÉGIE

Fruit de la fusion de Holcim et de Lafarge, LafargeHolcim s'est fixé pour cap de devenir un nouveau leader dans un monde nouveau. La fusion a toutefois fait davantage que de simplement créer une entreprise plus grande, avec une envergure plus internationale. La nouvelle société a défini une stratégie et établi une planification lui permettant de tirer le meilleur parti de la plateforme issue de la fusion, en améliorant la performance et en optimisant les actifs, en nous focalisant sur nos clients, afin de nous permettre de maximiser le flux de trésorerie disponible et d'assurer la création de valeur pour nos actionnaires. A l'avenir, la génération de flux de trésorerie disponible et l'EBITDA opérationnel constitueront les indicateurs financiers clés permettant de mesurer notre succès.

L'effet conjugué des talents, de l'expertise et des compétences des deux leaders du secteur, de même que la complémentarité de leur force de frappe, a créé une plateforme exceptionnelle, susceptible de faire la différence pour nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires et la société. Notre position nous permet de poser de nouvelles références, stimulant la transformation de notre secteur par des approches novatrices et durables de la construction, de la compréhension des besoins des clients, de l'introduction de nouveaux modèles commerciaux et de nouvelles solutions métiers, et de la réalisation des meilleures performances.

### **Notre vision**

Nous voulons être l'entreprise leader et la plus performante dans le secteur des matériaux de construction. Nous voulons être une organisation qui sait anticiper les besoins des consommateurs et les traduire dans des solutions innovantes et à valeur ajoutée, tout en conservant des coûts compétitifs et en dégagant une rentabilité supérieure pour nos actionnaires.

Nous voulons favoriser la croissance en innovant plus que nos concurrents et en capitalisant sur les tendances qui affectent nos clients. Nous voulons gérer et mettre en œuvre notre volant d'actifs avec efficacité, pour allouer nos ressources de manière dynamique et souple afin de pouvoir saisir les opportunités les plus prometteuses. Nous voulons être un employeur capable d'attirer, de retenir et de faire éclore les meilleurs talents issus d'horizons diversifiés.

La Santé & Sécurité de nos collaborateurs et plus largement de toutes nos parties prenantes constituent la priorité première du Groupe.

En fin de compte, nous voulons que notre entreprise soit hautement respectée en tant qu'entreprise citoyenne, et qu'elle génère des effets bénéfiques pour l'ensemble de ses parties prenantes. Nous avons placé le développement durable au cœur de nos priorités stratégiques, et nous voulons contribuer à un monde meilleur en y exerçant un impact positif, par exemple au travers de la mise en œuvre de notre Plan 2030, qui vise à créer une valeur partagée pour l'entreprise, pour la société, pour les communautés et pour l'environnement.

### **Une focalisation claire sur les besoins des clients**

La clé de notre succès réside dans notre capacité à nous différencier de nos concurrents. Pour y parvenir avec succès, nous nous employons à cerner les besoins de nos clients et utilisateurs finaux, en identifiant ce qui leur tient vraiment à cœur. Du particulier voulant achever sa première maison au vaste projet d'infrastructure à plusieurs milliards de dollars en passant par les exigences spécifiques à des secteurs précis, nos clients monopolisent toute notre attention ; nous voulons être leur partenaire de choix dans les segments grand public, du bâtiment et de l'infrastructure, en leur offrant des produits et des services supérieurs. Par des innovations et des solutions ciblées, nous nous efforçons de leur apporter constamment une valeur ajoutée.

### **La différenciation grâce à notre portefeuille inégalé**

Du point de vue des segments du marché, notre portefeuille jouit d'un positionnement unique, avec une présence dans 90 pays, qui nous permet de nous différencier considérablement de la concurrence. Nous sommes au bénéfice de solides capacités à déployer des solutions et de nouveaux modèles opérationnels dans tous les marchés sur lesquels nous avons une présence.

Environ 60 pourcent de nos ventes nettes proviennent des réseaux grand public, ce qui offre un potentiel considérable de différenciation commerciale. Ce segment présente bon nombre de caractéristiques comparables à celles d'un marché de biens de consommation,

où la différenciation par le produit et par la marque, conjuguée à une gestion hautement efficace des différents canaux, peut avoir un impact majeur sur les marges. Dans les projets de construction et les grands projets d'infrastructure, par le truchement desquels nous générons la majorité de nos autres revenus, nous proposons des compétences et des savoir-faire dans des segments hautement spécialisés, comme les secteurs routier, pétrolier, gazier et minier, en complément à notre gamme de produits différenciée. Lorsque nous intervenons dès la conception, nous pouvons contribuer par nos solutions à l'esthétique, à l'efficacité et à la durabilité de la construction.

### Stratégie d'accroissement de valeur

Nous avons introduit une nouvelle série d'indicateurs de performance conçus pour focaliser nos activités sur la création de valeur pour nos actionnaires. Chez LafargeHolcim, la génération de flux de trésorerie disponible et l'EBITDA sont les indicateurs financiers essentiels de mesure du succès. Notre objectif est de combiner une génération de flux de trésorerie supérieure avec une politique rigoureuse d'allocation du capital, ces éléments étant déterminants au sein de notre industrie pour déterminer la création de valeur.

Le Groupe ambitionne d'atteindre un flux de trésorerie disponible d'au moins CHF 3,5 à 4,0 milliards par année. En parallèle, nous nous sommes engagés à générer un flux de trésorerie disponible d'au moins CHF 6 par action d'ici 2018. Nous avons identifié un certain nombre de leviers permettant d'augmenter le flux de trésorerie, qui comprennent entre autres un EBITDA opérationnel amélioré, une diminution des dépenses en capital et l'optimisation des charges financières et fiscales.

Il s'agit là d'un point d'inflexion significatif dans le passage à notre nouveau modèle de constitution de flux de trésorerie disponible, l'objectif étant d'augmenter la rentabilité du capital investi et de dégager de la valeur pour les actionnaires.

Notre stratégie est sous-tendue par cinq axes de création de valeur et s'exprime par cinq objectifs tangibles et réalisables.

- Une allocation stricte et disciplinée du capital : il s'agit là d'un élément clé dans la création de valeur résultant de notre fusion. Nous nous engageons pour le maintien de notre notation *investment grade*. Nous nous engageons également en faveur d'une politique progressiste s'agissant des dividendes, ainsi que pour les remboursements de liquidités excédentaires aux actionnaires par le biais de dividendes ou de rachat d'actions (voir chapitre *Créer de la valeur pour les actionnaires*, page 22) ;
- L'excellence commerciale : cette évolution concerne la différenciation et notre capacité à exploiter pleinement la valeur de nos produits et services. Nous avons déjà mis en place des actions concrètes qui viennent élargir le spectre de nos solutions ciblées sur et dédiées à nos clients, nos ventes croisées, notre implication dans les projets à un stade précoce et nos offres intégrées (voir chapitre *Excellence commerciale*, page 26) ;
- Exploitation des synergies et excellence en matière de coûts : nous dégagerons des synergies pour une valeur de CHF 1,5 milliards d'ici fin 2017, à un rythme plus rapide que celui annoncé à l'origine. Nous allons également continuer à améliorer notre structure de coûts, en prêtant une attention toute particulière aux coûts fixes (voir chapitre *Exploitation des synergies et excellence en matière de coûts*, page 32) ;
- Une gestion serrée des dépenses en capital : notre nouvelle base d'actifs nous autorise à réduire nos dépenses en capital à des montants bien en-deçà du niveau d'investissement traditionnel de notre secteur. Nous allons transformer les mentalités au sein de l'organisation avec pour objectif d'augmenter les opportunités d'affaires et d'en tirer le meilleur parti, tout en faisant preuve d'une approche extrêmement rigoureuse de l'investissement et en gérant au plus près les fonds de roulement (voir chapitre *Allocation rigoureuse du capital*, page 36) ;

– Une gestion dynamique de notre portefeuille, avec pour objectif d'en extraire une valeur maximale : dans le contexte de notre revue stratégique permanente, nous examinons constamment nos activités pour savoir où nous souhaitons les concentrer. Pour 2016, nous nous sommes engagés à des cessions pour une valeur de CHF 3,5 milliards (voir le chapitre *Optimisation du portefeuille*, page 42).

### Notre modus operandi

Notre modèle opérationnel procède de notre stratégie. Il vise à servir au mieux les clients locaux tout en exploitant de manière optimale notre portée mondiale, notre empreinte planétaire et nos capacités internationales. Durant la phase précédant la fusion, nous avons eu l'occasion de repenser notre approche. Cette réflexion a débouché sur la conception d'un modèle opérationnel léger, à plus fort degré d'habilitation, un modèle qui donnera au Groupe les moyens de mieux valoriser ses organisations au sein des pays et de les placer ainsi en meilleure position pour concurrencer les champions locaux.

- Ces pays sont au cœur des marchés où nous opérons et proches de nos clients. Ces structures assument l'entière responsabilité de leurs pertes et profits.
- Nos régions fournissent des plateformes de gestion pour exploiter les synergies géographiques et les centres de service partagés. Elles orchestrent les organisations par pays et les assistent pour améliorer et faire avancer la conduite du changement.
- Les instances fonctionnelles de notre Groupe ajoutent de la valeur par l'expertise et l'assistance de tout premier ordre qu'elles fournissent. Depuis la fusion, elles ont élaboré des politiques et instauré des standards pour assurer la meilleure des performances, et lancé des initiatives spécifiques sur mandat du Comité exécutif.

Par sa légèreté, la structure est cohérente à tous les niveaux pour favoriser la convergence des processus à l'échelle du Groupe. Des interfaces et des mécanismes de collaboration clairement définis ont été mis au point et sont sur le point d'être déployés pour favoriser une interaction fluide entre les équipes internationales et locales.

### Un engagement total envers nos parties prenantes

Nous aiderons nos clients à se différencier, à innover et à réussir. Nous voulons être un partenaire de confiance, fiable, avec lequel il est aisé de faire affaire, qui propose des produits et solutions pour l'industrie de la construction novateurs, sources de valeur ajoutée et respectueux du développement durable, à même de répondre aux besoins et aux défis de nos clients.

Nous offrirons à nos collaborateurs un cadre de travail diversifié, inclusif et respectueux, en créant un environnement sans nuisance. Nous mettrons sur pied une culture d'entreprise fondée sur des valeurs et comportements clairement articulés, qui fournira aux individus et aux équipes l'occasion de se développer, de donner toute la mesure de leur potentiel et d'avoir une influence significative. Nous reconnaitrons et récompenserons les contributions exceptionnelles.

Nous générerons une valeur supérieure pour nos actionnaires au travers de la transformation de nos activités et de la différenciation face à nos concurrents. Nous équilibrerons notre portefeuille international pour capter la croissance, tout en renforçant notre résistance au risque et en protégeant nos actifs ainsi que notre réputation en faisant preuve de transparence et d'intégrité.

Nous créerons de la valeur partagée avec la société et avec les communautés locales dont nous faisons partie, en proposant des solutions respectueuses du développement durable pour améliorer les constructions et l'infrastructure et améliorer ainsi aussi la qualité de vie. Nous assumerons nos responsabilités par une gestion active de notre empreinte environnementale. Un approvisionnement responsable nous permettra de définir des normes à l'attention de nos partenaires, sous contrat ou en qualité de fournisseurs.

## INNOVATION

---

13

centres de  
recherche dans  
dix pays

---

>1 000

collaborateurs  
dédiés à  
l'innovation

---

1 750

brevets  
délivrés

---

L'urbanisation rapide, le changement climatique et la pénurie de ressources comptent parmi les tendances de fond qui transforment notre monde. Résultat : nos clients sont confrontés à une série d'enjeux pressants, tels qu'aboutir à une meilleure performance énergétique, comprimer les coûts de construction, réduire leur empreinte environnementale et satisfaire à des critères très stricts au niveau de l'esthétique, de la santé, du confort et du bien-être. LafargeHolcim s'emploie à trouver des solutions à ces enjeux, créant ainsi de la valeur pour les clients, les communautés et la société dans son ensemble, tout en captant de la valeur nouvelle et des opportunités de croissance pour l'entreprise.



Pour pouvoir réaliser ces ambitions, nous avons placé l'innovation au cœur de tout ce que nous entreprenons. Omniprésente, l'innovation imprègne et transforme tous les aspects de notre métier, de la R&D (recherche et développement) aux processus commerciaux en passant par la logistique et la finance ainsi que la fabrication. Son objectif ultime : servir au mieux le client.

En 2015, nous avons introduit toute une série de nouvelles solutions auprès de nos segments de clientèle, allant du sac résistant à l'eau pour la clientèle grand public aux solutions terre-ciment Durabric pour la construction de logements abordables.

### **Nouvelle organisation de l'innovation au sein de LafargeHolcim**

En 2015, la fusion de Holcim et de Lafarge a réuni les équipes d'innovation des deux sociétés, créant ainsi une organisation novatrice plus forte, capable de tirer le meilleur parti possible des réseaux de R&D en place, des pratiques de gestion de l'innovation et de la gestion de la propriété intellectuelle.

### **R&D : la charpente de l'innovation**

Le Centre de R&D de Lyon constitue la cheville ouvrière de l'innovation chez LafargeHolcim. Il s'agit là du meilleur pôle de recherche dans le secteur des matériaux de construction. Le Centre réunit une grande diversité d'expertises techniques, des installations de test modernes et des partenariats avec des clients, des universités et des équipes techniques sur le terrain. Nos équipes de chimistes, de physiciens, d'ingénieurs en science des matériaux et en génie civil, d'architectes et de spécialistes en maçonnerie comptent plus de 200 chercheurs et 50 titulaires de doctorats.

Pour mieux comprendre et servir les marchés locaux, le Centre de R&D est complété par un réseau international de laboratoires de développement de construction et de centres techniques avancés situés dans dix pays. Cette organisation nous permet de travailler en étroite collaboration avec les clients et les prescripteurs pour trouver des solutions conformes aux contraintes locales en matière de méthodes de construction, de réglementations et d'usages.

En 2015, la R&D a joué un rôle fondamental dans la mise au point de nouvelles solutions pour nos principaux segments de clientèle.

- Pour le segment grand public, un nouveau sac résistant à l'eau, Sac Protect™, a été lancé en France et fait l'objet d'un essai pilote dans plusieurs pays.
- Pour le segment infrastructure, plusieurs solutions routières ont été déployées, telles que des formules de béton tassé par compacteur en Pologne et des liants routiers novateurs en Ouganda et en Malaisie. Une solution spécifique pour l'infrastructure portuaire a été mise en œuvre au Costa Rica.
- Dans le segment du bâtiment, de nouvelles solutions pour chapes ont été lancées en France. Le premier bâtiment utilisant la nouvelle technologie de mousse minérale BlockFill a vu le jour en Autriche. Un nouveau système de construction développé sur la base du Durabric (une alternative terre-ciment aux briques de terre cuite) a été lancé au Rwanda, au Cameroun, en Tanzanie et au Malawi. Une nouvelle solution, Ductal®, pour la construction et la réparation de façades a été introduite en France. Un nouveau système de dépollution qui élimine les polluants NO<sub>x</sub> dans les environnements urbains a fait l'objet d'un pilote en Espagne.

Pour affronter les défis de l'avenir, nos équipes R&D travaillent en étroite collaboration avec les principales institutions de recherche dans le monde. Nous collaborons également directement avec les clients, les start-ups et les fournisseurs pour mettre plus rapidement sur le marché des technologies innovatrices et disruptives. Par exemple, la collaboration avec une start-up, Solidia Technologies, a rapidement abouti à la mise au point du ciment Solidia™, un ciment révolutionnaire qui réduit l'empreinte carbone du ciment de 70 pourcent en absorbant le CO<sub>2</sub>. Des équipes R&D se sont également associées avec des partenaires externes pour démontrer la faisabilité de l'intégration de films photovoltaïques aux éléments incurvés des bâtiments. Elles ont aussi noué des partenariats pour fournir des structures imprimées complexes en 3D.

### Gestion de l'innovation

Au-delà de la R&D destinée aux produits et technologies, LafargeHolcim se concentre sur la mise en place de systèmes de gestion intelligente de l'innovation qui visent à libérer la pleine valeur de ces solutions aussi bien pour les clients que pour l'entreprise.

Cette démarche englobe des initiatives qui ont pour objectif de produire et de capter de la valeur au-delà de la vente directe de nos produits à la clientèle. En font partie les solutions intégrées pour les marchés comme le SpeedCrete en Indonésie, où nous proposons une garantie intégrale sur la réparation de routes en moins de sept heures, permettant aux clients de poursuivre leurs activités avec moins d'interruptions. Nous nous employons également à traduire les technologies disruptives et les tendances émergentes vers de nouveaux modèles commerciaux, nous octroyant le potentiel de changer la donne au sein de notre secteur, par exemple dans la modélisation des données du bâtiment.

Au sein des équipes commerciales, la compréhension des besoins des clients est devenue la stratégie présidant à toutes les interactions avec ces derniers. Par ailleurs, l'usage accru de méthodes analytiques pour cerner les préférences individuelles des clients nous permet d'avoir une compréhension plus rigoureuse de nos marchés. Tous ces éléments alimentent la R&D et d'autres fonctions d'innovation, afin de nous assurer que nous nous concentrons sur les aspects prioritaires pour les clients.

Pour raccourcir encore davantage le temps de mise sur le marché de nouvelles technologies, nous jouons de plus en plus fréquemment sur deux leviers : interagir et nouer des partenariats avec des start-ups, et mettre en œuvre des stratégies d'innovation ouverte afin de résoudre des problèmes complexes.

De manière générale, en concevant les structures organisationnelles requises, en veillant aux interactions pertinentes et en favorisant une culture adéquate, nous cherchons à faire de l'innovation un outil fiable et systématique pour mieux servir nos clients et pour installer la croissance dans la durée.

### Gestion des brevets : protéger la propriété intellectuelle

En 2015, nous avons déposé 35 nouveaux brevets et nous en avons obtenu 103. Fort d'environ 160 familles de brevets actives, qui représentent quelque 1 750 brevets ou dépôts de brevet nationaux, LafargeHolcim détient actuellement le portefeuille de brevets le plus important et le plus diversifié de son secteur, couvrant toute une série d'éléments depuis la fabrication de ciment aux solutions de construction, en passant par le développement durable et la gestion des déchets. La stratégie de LafargeHolcim en la matière procède directement de sa stratégie d'innovation, source de brevets nécessaires pour assurer son avantage concurrentiel dans ses segments d'activité clés. L'organisation qui s'occupe des brevets au sein du Groupe gère le portefeuille y relatif, tous pays confondus. Elle engage des actions en justice le cas échéant et veille à aligner la gestion des brevets avec l'innovation.

La propriété intellectuelle conjuguée des deux anciennes sociétés renforce notre avantage concurrentiel au sein de tous nos secteurs d'activité.

### Source de valeur pour nos segments de clientèle

#### *Bâtiment et habitation abordable*

Vaste secteur, le bâtiment va de la maison individuelle aux tours de bureaux, des écoles aux supermarchés et aux bâtiments industriels. Le marché du bâtiment représente six mille milliards d'euros d'investissements, soit les deux tiers des dépenses de la construction mondiale. Proposer des solutions à valeur ajoutée aux clients et aux utilisateurs finaux représente une opportunité de taille. Les exemples récents comprennent :

- ACC Gold, un ciment composite hydrofuge, qui contribue à améliorer le climat intérieur des bâtiments ;
- Durabric, une solution pour remplacer les briques de terre cuite, est fabriqué à partir d'un mélange de terre et de ciment comprimé dans un moule puis ensuite laissé durcir au soleil, sans cuisson ;
- Solidia Cement™, mis au point avec Solidia Technology, est un nouveau liant à faible empreinte carbone qui durcit par injection et absorption de CO<sub>2</sub>. Une solution intégrée est proposée aux clients qui ont fait le choix du préfabriqué ;
- Ductal® UHPC (ciment à ultra-haute performance) conjugue des qualités exceptionnelles de solidité, de durabilité et d'esthétique. Les solutions pour façades à base de panneaux de bardage Ductal® permettent de répondre aux besoins d'isolation thermique externe de bâtiments et offrent une nouvelle opportunité aux architectes à la recherche d'une solution minérale pour la construction et la réfection de façades.

#### *Infrastructure*

L'infrastructure – qui englobe le transport, l'énergie et les mines, les routes, les télécommunications, l'eau et les équipements collectifs – est un facteur vital pour le développement des villes et des pays. C'est également un secteur économique dans lequel les matériaux de construction jouent un rôle considérable.

Dans les activités liées aux infrastructures, l'une des clés du succès consiste à sélectionner les meilleures solutions de matériaux de construction au début de la phase de conception, au moment où les décisions les plus importantes sont prises. Dès le début de cette phase, nous proposons des produits et services adaptés aux besoins spécifiques de chaque secteur : routes et tunnels, mines, énergie (en particulier éoliennes et centrales électriques) et transports (fret, personnes ou données).

- **Dans les opérations minières**, nous proposons une offre complète, qui englobe l'intégralité du cycle de vie d'une mine souterraine, depuis la construction des galeries jusqu'aux opérations de remblayage et à la réhabilitation une fois la mine épuisée.
- **Pour les routes**, nous possédons une expertise dans la co-conception basée sur un large éventail de solutions, comme la stabilisation des sols avec du ciment et des granulats pour assurer une plus grande solidité aux routes en béton ou en asphalte.
- **S'agissant des centrales électriques et des éoliennes**, nos solutions sont synonymes de haute performance dans la solidité, la durabilité et la rapidité de la construction.
- **Dans l'infrastructure de transport**, nous fournissons des solutions qui répondent aux besoins spécifiques de chaque segment, y compris ponts, voies ferroviaires, ports et aéroports. Pour les constructions portuaires par exemple, nous offrons aussi bien des capacités logistiques globales que des solutions pour la construction de quais.

#### *Distribution et segment grand public*

Représentant 60 pourcent environ des volumes de vente en sacs de LafargeHolcim, la distribution et le segment grand public sont essentiels au succès de l'entreprise. Ce secteur joue également un rôle clé en nous aidant à mieux répondre aux besoins du marché et à mieux le comprendre, puisqu'il nous assure des points de contact stratégiques au sein desquels nos produits et nos solutions sont vendus aux clients et aux utilisateurs finaux.

Etre partenaire commercial de tous les acteurs dans la chaîne de distribution revêt une importance cruciale pour LafargeHolcim. C'est la raison pour laquelle nous entendons assurer la disponibilité de nos produits en tout temps, générant des ventes supplémentaires pour les distributeurs, les détaillants et les surfaces de bricolage. Nous proposons également des animations dans les magasins, des informations sur les produits, des plateformes numériques, des applications mobiles et des plans de financement pour les clients et les utilisateurs finaux, y compris les particuliers et les professionnels.

L'un de nos principaux points forts réside dans notre capacité à adapter notre réseau de distribution aux besoins locaux. A cet égard, LafargeHolcim bénéficie de son envergure internationale unique, s'appuyant sur les atouts des deux sociétés qui ont présidé à sa création. Notre réseau de points de vente constitue un pilier important de nos activités, y compris les formats grand public multi-produits tels que Batistore en Algérie ou Disensa en Equateur. L'expansion de ces éléments et les interactions fructueuses entre ces derniers à l'échelle du Groupe assurent à LafargeHolcim une solide position lui permettant de servir directement les utilisateurs finaux et de devenir leur point de référence privilégié dans les projets de construction ou de rénovation.

Outre une forte présence physique, LafargeHolcim entend créer un écosystème numérique, en intégrant tous les acteurs de la chaîne de valeur de la construction dans une plateforme en ligne. Cette approche permettra à nos utilisateurs finaux de bénéficier d'une expérience améliorée d'achat multicanal.

#### *Pétrole et gaz*

Leader mondial des solutions de prospection sur terre et en mer, LafargeHolcim est un partenaire local et international du secteur pétrolier et gazier au service de l'énergie dans le monde.

Nos clients opèrent dans des zones climatiques aussi isolées qu'extrêmes. Nous épaulons le secteur dans le monde entier, aux Etats-Unis, en Afrique, en Asie – de la toundra et des déserts glacés aux jungles chaudes et humides.

Le réseau international de LafargeHolcim comprend des sites producteurs de ciment pour puits, des terminaux, des centres techniques et des spécialistes internationaux et locaux. Tous fournissent au secteur des services et des solutions avancées en conformité avec l'ensemble des normes et spécifications en matière de qualité qui lui sont propres.

LafargeHolcim possède une équipe R&D qui se consacre au développement de solutions novatrices pour répondre aux besoins énergétiques dans le monde.

### *Bétons prêts à l'emploi et canaux industriels*

Pour soutenir au mieux les activités béton prêt à l'emploi à l'échelle des pays, LafargeHolcim a lancé deux initiatives à l'échelle du Groupe, avec pour objectif d'assurer des synergies immédiates en renforçant le savoir-faire des secteurs d'activité et en resserrant le lien avec la clientèle :

- **ventes croisées de béton prêt à l'emploi**, pour développer et optimiser le portefeuille de produits, les marques locales et internationales ainsi que les services ;
- **optimisation dans la conception des mélanges**, pour aider les pays à définir une approche cohérente et une gestion commune des matières premières dans le monde entier.

LafargeHolcim tire aussi pleinement avantage des capacités de ses équipes locales par le partage des meilleures pratiques et la concentration au quotidien sur la satisfaction de la clientèle.

### **Innover dans le monde numérique**

Portée par la connectivité universelle, les puissances de calcul très bon marché et l'explosion des volumes de données, la révolution numérique s'est emparée de tous les secteurs. D'ordinaire associée à des secteurs qui évoluent bien plus rapidement comme la technologie et l'électronique grand public, la révolution numérique modifiera aussi fondamentalement le secteur de la construction et des matériaux de construction.

LafargeHolcim prend cette évolution très au sérieux et elle a jeté les fondements de son essor dans ce domaine.

A titre d'exemple, les équipes industrielles étudient comment exploiter au mieux la puissance des logiciels et des techniques de big data pour améliorer la gestion, la productivité et la souplesse des actifs de nos usines de ciment.

Les équipes de R&D se familiarisent dans une mesure croissante avec la modélisation des données du bâtiment et l'impression 3D, pour comprendre comment ces tendances pourront révolutionner un jour le secteur de la construction, et les marquer de leur empreinte.

Les équipes de vente étudient également comment les plateformes numériques peuvent contribuer à créer des places de marché dans le commerce électronique pour les produits et les services, et réalisent des expériences portant sur les modèles commerciaux en ligne.

### **L'innovation, une promesse pour l'avenir**

La fusion de Lafarge et de Holcim a donné naissance à la société la plus innovante du secteur. En combinant le centre de R&D le plus avancé du secteur avec une approche de l'innovation fortement axée sur les applications, et en mettant en place une nouvelle organisation, nous serons en mesure d'accélérer notre approche de l'innovation centrée sur le client.

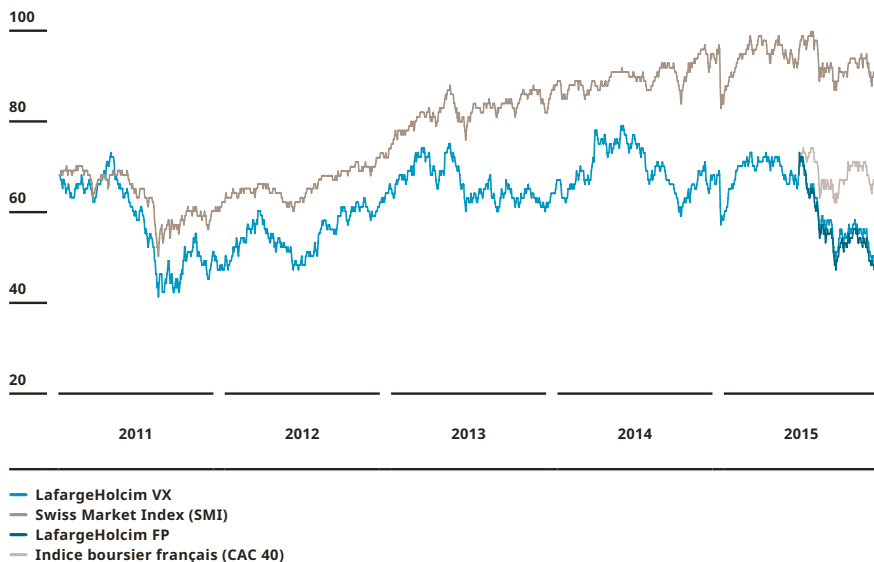
Avec la R&D comme charpente de notre innovation, nous élargissons notre approche pour évoluer de la pure innovation relative aux produits vers les services intégrés à la clientèle et, enfin, vers de nouveaux modèles commerciaux. Le grand nombre de solutions innovantes déjà lancées au cours du premier semestre écoulé depuis la fusion montre que nous nous pouvons et que nous allons tenir nos promesses.

## INFORMATION RELATIVE AUX MARCHÉS DES CAPITAUX

La fusion réussie entre Lafarge et Holcim en juillet 2015 a marqué le début d'un nouveau chapitre. Elle a donné naissance à LafargeHolcim, un nouveau leader du secteur, fort d'un portefeuille de tout premier ordre et d'une position idéale pour apporter une valeur considérable à toutes les parties prenantes ces prochaines années. En 2015, une performance solide sur plusieurs marchés, comme les Etats-Unis, le Royaume-Uni, le Mexique ou les Philippines, a été contrecarrée par des revers substantiels au Brésil, en Chine, en Russie, en Inde et en Indonésie. La concrétisation de synergies liées à la fusion à hauteur de 130 millions de CHF au second semestre 2015 montre clairement que LafargeHolcim est en bonne voie pour atteindre ses objectifs.

### Performance de l'action LafargeHolcim par rapport au Swiss Market Index (SMI) et au CAC40 (réindexé)

en CHF



En 2015, les marchés des actions ont été volatils, déprimés par les tensions géopolitiques, une situation conjoncturelle se dégradant dans bon nombre de pays émergents et la baisse des cours du pétrole. La détérioration du contexte macroéconomique a lourdement pesé sur les valeurs industrielles, en particulier sur celles fortement exposées aux marchés émergents ou avec un large volant de clientèle dans les industries liées au pétrole. La détérioration de l'environnement macroéconomique s'est reflétée dans le cours du titre LafargeHolcim tout au long de l'année. Evoluant dans le sillage du Swiss Market Index (SMI) jusqu'au milieu de l'année, il a ensuite fortement reculé jusqu'à la fin du deuxième semestre sous l'effet des craintes grandissantes au sujet des marchés émergents. Son évolution face au CAC40 était dans une large mesure similaire. Après un sommet à 72,90 CHF fin avril, le titre a clos l'année à 50,30 CHF. En 2014, le volume moyen de transactions s'est élevé à environ 1,8 million d'actions par jour sur le SIX Swiss Exchange et à 0,5 million d'actions par jour sur Euronext.

#### Cotation en bourse

LafargeHolcim est cotée sur le SIX Swiss Exchange et sur Euronext Paris. Le Groupe fait partie de l'indice vedette aussi bien sur le SIX Swiss Exchange que sur Euronext Paris (SMI et CAC40), gage d'une excellente liquidité pour les actionnaires. Chaque action donne droit à un vote. A fin 2015, la capitalisation boursière de la société se montait à environ 30,5 milliards de CHF.

#### Informations complémentaires

ISIN	CH0012214059
Numéro de valeur	1221405
Code Telekurs	LHN
Code Bloomberg	LHN:VX
Code Thomson Reuters	LHN.VX

**Pondération de l'action nominative LafargeHolcim dans différents indices boursiers**

Indice	Pondération en %
SMI, Swiss Market Index	2,08
CAC 40, Euronext Paris	2,06
SPI, Swiss Performance Index	1,73
SLI, Swiss Leader Index	4,25
BEDBULDM, BE500 Building Materials Index	22,96
SXOP, Dow Jones STOXX 600 Construction	10,47
STOXX Europe Large 200	0,33
STOXX Europe 600	0,27
STOXX Global 1800	0,06
DJSI World Enlarged Index	0,15
FTSE4Good Europe Index	0,32

Sources: Bloomberg, FTSE Index Company, au 31.12.2015

**Répartition du capital de LafargeHolcim et ventilation des actionnaires**

La majorité des titres détenus hors de Suisse et de France le sont par des actionnaires au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

**Flottant**

Le flottant, tel que défini par le SIX Swiss Exchange, s'élève à 73 pourcent.

**Politique de dividende**

Le dividende est distribué annuellement. LafargeHolcim s'engage à augmenter progressivement le dividende par action et vise un ratio de distribution de 50 pourcent du résultat net du Groupe attribuable aux actionnaires de la société sur le cycle. Pour l'exercice 2015, le Conseil d'administration propose de verser un dividende de 1,50 CHF par action nominative prélevé sur les réserves issues d'apports de capital. Le versement a été fixé au 19 mai 2016.

**Actionnaires majoritaires**

Des informations concernant les actionnaires majoritaires sont disponibles en page 282.

**Divulgateion des actions détenues**

En vertu de la Loi fédérale sur les infrastructures des marchés financiers et le comportement sur le marché en matière de négociation de titres et de dérivés (Loi sur l'infrastructure des marchés financiers, LIMF), quiconque acquiert ou cède pour son propre compte, directement, indirectement ou de concert avec des tiers, des actions d'une société constituée en Suisse dont les titres de capital sont cotés pour tout ou partie en Suisse, et atteint, passe en deçà ou franchit ainsi le seuil de 3, 5, 10, 15, 20, 25, 33½, 50 ou 66⅔ pourcent des droits de vote, que ces droits soient exerçables ou non, devra en aviser la société et les bourses sur lesquelles sont cotés les titres de capital susmentionnés. L'identité des actionnaires importants est divulguée en page 282.



### Chiffres clés concernant les actions nominatives LafargeHolcim

Valeur nominale CHF 2	2015	2014 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>	2011
<b>Nombres de titres émis</b>	<b>606 909 080</b>	<b>327 086 376</b>	<b>327 086 376</b>	<b>327 086 376</b>	<b>327 086 376</b>
<b>Nombre de titres ayant droit au dividende</b>	<b>606 909 080</b>	<b>327 086 376</b>	<b>327 086 376</b>	<b>327 086 376</b>	<b>327 086 376</b>
<b>Nombre de titres capital-actions conditionnel<sup>2</sup></b>	<b>1 422 350</b>	<b>1 422 350</b>	<b>1 422 350</b>	<b>1 422 350</b>	<b>1 422 350</b>
<b>Nombre d'actions propres</b>	<b>1 338 494</b>	<b>1 219 339</b>	<b>1 522 510</b>	<b>1 736 538</b>	<b>7 270 081</b>
<b>Cours de bourse en CHF</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Maximum</b>	<b>73</b>	<b>83</b>	<b>79</b>	<b>68</b>	<b>76</b>
<b>Minimum</b>	<b>48</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>43</b>
<b>Moyen</b>	<b>63</b>	<b>73</b>	<b>69</b>	<b>58</b>	<b>60</b>
<b>Capitalisation boursière (en milliards de CHF)</b>	<b>30,5</b>	<b>23,3</b>	<b>21,8</b>	<b>21,9</b>	<b>16,4</b>
<b>Volume d'actions échangées (en millions d'actions)</b>	<b>449,1</b>	<b>266,8</b>	<b>215,0</b>	<b>231,4</b>	<b>357,6</b>
<b>Dividende par action en CHF<sup>3</sup></b>	<b>(3,11)</b>	<b>3,63</b>	<b>3,91</b>	<b>1,89</b>	<b>0,86</b>
<b>Revenu par action en CHF<sup>4</sup></b>	<b>5,29</b>	<b>7,63</b>	<b>8,56</b>	<b>8,16</b>	<b>8,61</b>
<b>Capital propre par action en CHF<sup>5</sup></b>	<b>51,79</b>	<b>53,49</b>	<b>49,77</b>	<b>50,52</b>	<b>52,62</b>
<b>Distribution/dividende par action en CHF</b>	<b>1,50<sup>6</sup></b>	<b>1,30</b>	<b>1,30</b>	<b>1,15</b>	<b>1,00</b>

<sup>1</sup> Reformulation suite à des changements de pratiques comptables.

<sup>2</sup> Actions réservées aux emprunts obligataires convertibles.

<sup>3</sup> Calcul du RNPA basé sur le revenu net attribuable aux actionnaires de LafargeHolcim et pondéré par le nombre moyen de titres en circulation. Le RNPA pour 2014 a été reformulé suite au versement d'un dividende en actions (cf. note 14).

<sup>4</sup> RNPA en cash calculé sur la base du flux de trésorerie pondéré par le nombre moyen de titres en circulation.

<sup>5</sup> Basé sur le capital détenu par les actionnaires - attribuable aux actionnaires de LafargeHolcim Ltd - et sur le nombre d'actions ayant droit au dividende (moins les actions propres) au 31 décembre.

<sup>6</sup> Proposition du Conseil d'administration d'un versement prélevé sur les réserves de capital.

### Notation actuelle (mars 2016)

Agence de notation	Notation à long terme	Notation à court terme
Standard & Poor's Ratings Services	BBB, perspectives stables	A-2
Fitch Service	BBB, perspectives stables	F2
Moody's Investors Service	Baa2, perspectives stables	P-2

### Inscription au registre des actions et restrictions en matière de droits de vote

À leur demande, les acquéreurs d'actions nominatives sont inscrits au registre des actions en tant qu'actionnaires pourvus de droits de vote s'ils déclarent expressément qu'ils ont acquis les actions en leur nom propre et pour leur propre compte. Le Conseil d'administration inscrira au registre des actions en tant qu'actionnaires pourvus de droits de vote les personnes dont les demandes d'inscription ne font pas état d'une déclaration expresse selon laquelle elles détiennent des actions pour leur propre compte (détenteurs d'actions nominatives), à condition que ces détenteurs d'actions nominatives aient signé un accord avec la société portant sur leur statut et soient notoirement soumis au contrôle bancaire ou des marchés financiers. Le Conseil d'administration a publié le règlement applicable, qui est disponible sur le site internet de LafargeHolcim.

### Calendrier financier

	Date
Résultats du premier trimestre 2016	Le 12 mai 2016
Assemblée générale des actionnaires	Le 12 mai 2016
Date de détachement	Le 17 mai 2016
Versement du dividende	Le 19 mai 2016

### Informations sur les actions nominatives LafargeHolcim

De plus amples informations sur les actions nominatives LafargeHolcim sont disponibles à l'adresse : [www.lafargeholcim.com/investor-relations](http://www.lafargeholcim.com/investor-relations)

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

LafargeHolcim est consciente d'exercer une empreinte environnementale et sociale considérable sur le plan global. L'entreprise s'engage par conséquent clairement à concilier la création de valeur économique avec sa responsabilité environnementale et sociale. Notre approche du développement durable s'appuie sur notre présence internationale, afin de pouvoir proposer des solutions pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux, avec un objectif clair : créer de la valeur partagée avec la société.

### Santé & Sécurité, les priorités premières du Groupe

La santé et la sécurité sont des valeurs centrales de LafargeHolcim. Depuis l'achèvement de la fusion, l'entreprise a jeté les fondements nécessaires pour instaurer une culture de santé et de sécurité de tout premier ordre au sein de son organisation. En 2016, cette base servira de rampe de lancement à son initiative de transformation dans la santé et la sécurité, conçue pour réduire encore davantage les incidents et cibler un objectif de nuisance zéro. Par ailleurs, LafargeHolcim a commencé à développer un nouveau programme de santé conçu pour réduire l'exposition à des risques menaçant la santé sur tous les sites.

#### Santé & Sécurité

		2015	2014		2013	
		LafargeHolcim	Holcim <sup>4</sup>	Lafarge	Holcim	Lafarge
<b>Accidents mortels</b>		<b>50</b>	<b>47</b>	<b>24</b>	<b>47</b>	<b>26</b>
<b>Accidents mortels par catégorie</b>	<b>Collaborateurs</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
	<b>Sous-traitants</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>11</b>
	<b>Tiers</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>12</b>
<b>Accidents mortels par lieu</b>	<b>Sur un site</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>6</b>
	<b>En transport hors du site</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>20</b>
	<b>Hors site et sur un site éloigné</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
<b>Accidents avec arrêt de travail (LTI)</b>	<b>Collaborateurs</b>	<b>239</b>	<b>217</b>	<b>72</b>	<b>191</b>	<b>72</b>
	<b>Sous-traitants présents sur un site</b>	<b>261</b>	<b>170</b>	<b>39</b>	<b>161</b>	<b>51</b>
<b>Nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures d'heures (LTIFR)<sup>1</sup></b>	<b>Collaborateurs<sup>2</sup></b>	<b>1,01</b>	<b>1,6</b>	<b>0,55</b>	<b>1,3</b>	<b>0,54</b>
	<b>Sous-traitants<sup>3</sup></b>	<b>1,03</b>	<b>1,3</b>	<b>0,56</b>	<b>1,2</b>	<b>0,44</b>
	<b>Collaborateurs et sous-traitants présents sur un site</b>	<b>1,02</b>	<b>1,5</b>	<b>0,55</b>	<b>1,3</b>	<b>0,49</b>

<sup>1</sup> Dans les chiffres de Lafarge pré-fusion, LTIFR comprend les accidents mortels.

<sup>2</sup> Dans les chiffres de Holcim pré-fusion, LTIFR pour les collaborateurs inclut les sous-traitants (selon les définitions internes).

<sup>3</sup> Dans les chiffres de Holcim pré-fusion, les sous-traitants sur site se réfèrent à des services de tiers sur site (selon les définitions internes).

<sup>4</sup> Correction des données sources.

### Réduire le nombre d'incidents au fil du temps

Au cours de l'année qui a précédé la fusion, les deux sociétés avaient atteint un plateau en termes d'accidents mortels et de blessures comparativement à l'amélioration continue qu'elles avaient enregistrée auparavant. Un total combiné de 50 décès a été enregistré sur l'année. Ce chiffre englobe les collaborateurs, les parties contractantes et les tierces parties. Chaque décès nous désole profondément et, à compter du premier jour, nous avons fait de l'élimination des risques d'accidents mortels notre priorité première.

Tout accident mortel est examiné en présence du CEO ou d'un membre du Comité exécutif pour s'assurer d'en tirer les enseignements requis et d'engager les mesures à dérouler sur chaque site concerné en vue de minimiser le risque d'un accident similaire.

Nous avons en outre mis au point une nouvelle initiative pour accélérer la mise en application des enseignements essentiels relatifs aux accidents mortels là où le risque qu'ils se reproduisent est le plus grand. Les Mandatory Safety Release (MSR) seront utilisées pour s'assurer que les procédures spécifiques sont rapidement examinées sur les sites potentiellement concernés et adaptées le cas échéant. La première MSR de ce genre a été diffusée en décembre 2015 et a contraint tous les sites cimentiers à examiner immédiatement leurs processus et à les adapter pour gérer les matériaux chauds sortant de leurs fours.

### Jeter de solides fondements

Suite à l'achèvement de la fusion, le travail initial s'est concentré sur la mise en place des bases nécessaires pour la santé et la sécurité. Pour ce faire, une nouvelle politique a été mise en place à compter du premier jour, suivie d'un ensemble de cinq règles que tout collaborateur et sous-traitant doit observer, de même qu'un référentiel commun pour le compte-rendu et les vérifications effectuées au sujet d'incidents. Le Comité exécutif a également élaboré et signé sa propre charte pour montrer son engagement sur ce point.

Le système de gestion de la santé et de la sécurité demeure l'axe central de notre volonté d'améliorer sans cesse notre performance en la matière. Un nouveau système viendra le remplacer au cours du premier trimestre 2016 et sera applicable à l'ensemble des opérations dans la gestion de leurs activités. Partant des expériences faites par les sociétés constituantes du nouveau Groupe, nous allons maintenir un programme d'audit des sites, en utilisant le système susmentionné comme base dans la nouvelle organisation. En 2015, 74 missions d'audit et d'évaluation ont été conduites ; selon nos projections, tous les sites feront l'objet d'un audit et d'une évaluation à un rythme triennal.

### Processus de transformation

Conformément à notre objectif de réduction des risques d'accidents mortels potentiels, nous avons lancé un processus d'amélioration à l'échelle du Groupe en décembre 2015. Par conséquent, chaque Comité exécutif de pays a développé un plan d'action pour réduire les risques clés dans leurs opérations respectives, en vue d'améliorer progressivement la santé et la sécurité dans toutes les activités du Groupe. De nouvelles normes opérationnelles, basées sur les procédures robustes déjà en place, seront publiées en 2016.

Le plan d'amélioration des processus et les MSR sont les deux premières nouvelles initiatives que nous avons lancées dans le cadre de notre programme de transformation. Ce programme part du constat que pour parvenir à l'objectif de nuisance zéro, il importe de faire évoluer son approche et sa performance dans le domaine de la santé et de la sécurité. Cinq axes d'intervention ont donc été identifiés :

- leadership et responsabilité ;
- systèmes de gestion de la santé et de la sécurité ;
- compétences des individus ;
- exécution appropriée ;
- sécurité routière.

L'identification de la sécurité routière comme axe d'intervention montre à quel point il est important de réaliser de vastes changements dans ce domaine, non seulement pour les conducteurs de véhicules actifs dans le cadre de nos activités, mais aussi pour les nombreuses communautés dans lesquelles nous déployons nos activités. Un cadre clairement défini pour la sécurité routière verra le jour en 2016. Il répondra aux besoins de notre secteur et pourra s'intégrer efficacement dans nos activités. Il est prévu de développer d'autres initiatives basées sur nos cinq axes d'intervention dans le courant de 2016, dont un programme de formation révisé pour les superviseurs de premier échelon et un processus servant à gérer les conséquences d'incidents.

#### **Etablissement d'un nouveau programme de santé**

Nous attachons autant d'importance à la santé qu'à la sécurité. En ce qui concerne la santé, l'accent est porté sur la prévention des risques professionnels et sur la bonne forme des personnes dans l'exercice de leur travail quotidien. Cet objectif procède du travail des deux sociétés dans le domaine de la santé, travail qui s'est concentré sur l'évaluation des risques potentiels puis sur le développement des programmes destinés à diminuer l'exposition à ces risques.

Après analyse, toute une hiérarchie de contrôles sera mise en place pour réduire les expositions. Bien que ce dispositif puisse commencer par le port obligatoire d'équipement de protection individuelle (EPI), nous avons l'intention de mieux maîtriser les expositions au sein de la structure hiérarchique, par exemple en éliminant le besoin de travailler dans des espaces à risques particuliers ou par une nouvelle conception des processus pour réduire la poussière, le bruit et les risques ergonomiques. En 2016, nous entendons élargir le périmètre de ce programme pour y intégrer davantage de pays, et également recueillir des données permettant de mieux cerner le nombre d'employés ou de sous-traitants sujets à des risques spécifiques.

Cette même année, nous comptons également instaurer des formations afin d'accroître le nombre de collaborateurs formés aux premiers secours et d'uniformiser les processus de réponse aux urgences médicales dans tous les pays, en y incorporant les enseignements tirés par les deux sociétés sur les mesures à prendre en cas de pandémie.

**Vers l'avenir – ajouter de la valeur, construire la confiance, susciter la fierté**

La fusion de Lafarge et Holcim réalisée en juillet 2015 a donné jour à une entreprise combinée, à l’empreinte et à la visibilité nettement plus importantes. Nous n’ignorons pas que par nos activités notre nouvelle organisation est l’un des plus gros émetteurs de CO<sub>2</sub> dans le monde. Compte tenu de notre présence dans quelque 90 pays, nous sommes conscients de l’impact considérable que nous exerçons sur l’environnement et sur la société sur le plan global. Par ailleurs, notre nouveau Groupe dispose également d’une puissance et d’une taille considérables, permettant d’induire des changements positifs sur le plan local et mondial. Cela ne tient pas uniquement à sa grande portée géographique, qui inclut des marchés dans le monde entier, mais aussi au fait que nos capacités combinées dans le domaine de la R&D sont les meilleures de notre secteur. Nous pensons que notre faculté à contribuer de manière positive est exceptionnelle.

Dans cette optique, nous avons développé une stratégie d’avant-garde dans le domaine du développement durable que nous avons baptisée Plan 2030. Ce plan se concentre sur la création de valeur partagée, pour l’entreprise, la société, les communautés et l’environnement.

La stratégie de LafargeHolcim dans le domaine du développement durable s’articule autour d’une vision ambitieuse : le Groupe entend provoquer le changement tout au long de la chaîne de valeur de la construction. Nous bâtissons pour l’avenir. Nous voulons que le secteur de la construction de demain soit respectueux du climat et utilise les ressources de façon circulaire. Nous voulons qu’il ménage l’eau et la nature, et qu’il soit inclusif, bref qu’il améliore la qualité de vie de tout un chacun.

Nous avons transposé cette vision dans des engagements tangibles et mesurables dans quatre différents champs d’action : climat, économie circulaire, eau et nature, individus et communautés. Ces quatre champs partagent un objectif global : faire progresser le développement durable dans le secteur de la construction.

LafargeHolcim est consciente qu’elle ne peut pas se concentrer sur la seule réduction de son empreinte. Elle doit aussi fournir une contribution positive et démontrer qu’elle le fait. C’est pourquoi nous avons défini des objectifs internes et externes pour chacun de nos champs d’action. Nous mettons aussi la réflexion sur le cycle de vie au cœur du développement de notre nouvelle stratégie. En font notamment partie le développement et la commercialisation de nouveaux produits et services, à savoir nos Solutions 2030, pour aider le monde à répondre aux grands enjeux du développement durable.

Le Plan 2030 – Construire pour demain



Climat



Economie circulaire



Eau et nature



Individus et communautés

AGIR À L'INTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE

Réduction de 40 pourcent des émissions nettes spécifique de CO<sub>2</sub> d'ici 2030 (par rapport à 1990)

Utilisation de 80 millions de tonnes de ressources tirées des déchets par année

30 pourcent de réduction des prélèvements d'eau potable dans les cimenteries

Zéro accident mortel  
Taux d'accidents avec arrêts < 0,20 et réduction de 50 pourcent des TIFR  
Taux de maladie < 0,1

Mise en œuvre de la *Workplace (WASH) Pledge* sur tous les sites : eau, systèmes sanitaires et hygiène

30 pourcent minimum de chaque sexe à tous les échelons d'encadrement

AGIR AU-DELÀ DU PÉRIMÈTRE DE L'ENTREPRISE (CYCLE DE VIE)

Suppression de 10 millions de tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> grâce à des solutions innovantes

Fournir des solutions pour la fin de vie des produits (récupérer 4 fois le volume de granulats recyclés à partir de déchets de démolition/de l'asphalte par rapport à aujourd'hui)

Impact positif sur l'eau dans des régions où cette ressource est rare

75 millions d'individus bénéficient de nos initiatives

Changement positif sur la biodiversité

Action collective contre la corruption et les dessous de table dans les pays à haut risque

AGIR SUR NOS PORTEFEUILLE DE PRODUITS/SERVICES – LES SOLUTIONS 2030

- Ciments et bétons à faible carbone
- Béton isolant
- Solutions de masse thermique

- Matériaux de construction recyclés
- Solutions de 'urban mining'
- Services de gestion des déchets

- Récupération des eaux pluviales
- Béton drainant
- Protection contre les eaux de tempêtes
- Solutions verticales vertes

- Matériaux et solutions d'habitation abordables
- Solutions sanitaires abordables

### Construire pour demain

LafargeHolcim entend démontrer son leadership au travers de l'initiative Solutions 2030 et par l'innovation, au moyen du développement et de la vente de produits aussi respectueux de l'environnement que socialement responsables. Notre objectif est de générer un tiers de nos revenus d'ici 2030 à partir de ce portefeuille de solutions présentant une plus grande efficacité dans le domaine du développement durable. Nous aspirons également à jouer un rôle de leader d'opinion dans le secteur de la construction, rôle qui consiste à promouvoir une définition de la construction durable dans l'optique du cycle de vie au travers de partenariats stratégiques avec des groupes tels que l'Energy Efficiency in Buildings Initiative et la Global Alliance for Buildings and Construction, lancée lors de la conférence COP21 à Paris en 2015. Ces partenariats contribuent à défragmenter le secteur de la construction pour obtenir un impact bien plus élevé dans la chaîne de création de valeur, en fournissant des solutions à chaque étape cruciale de la conception et la construction d'un bâtiment.

Le Groupe cherche aussi à faire avancer la transformation tout au long de la chaîne de valeur de la construction. Le rôle de la Fondation LafargeHolcim pour la construction durable est crucial à cet égard car elle s'emploie à identifier, promouvoir et récompenser les pratiques de construction les plus favorables au développement durable (voir page 71 pour de plus amples informations sur la Fondation LafargeHolcim).

### Respecter l'environnement

Actuellement, nous sommes le cimentier international le plus efficace dans la réduction de son empreinte carbone et nous comptons bien le rester. Pour une entreprise dont l'empreinte carbone est aussi importante que la nôtre de par ses activités, il est essentiel de veiller à une efficacité carbone de tout premier ordre. Notre objectif vise une réduction nette des émissions de CO<sub>2</sub> de 40 pourcent par tonne de produit cimentier d'ici 2030 (par rapport à 1990). Au moment de la fusion, la société combinée avait atteint une réduction estimée de 26 pourcent par rapport à la référence de 1990. LafargeHolcim publiera ses résultats pour 2015 dans son rapport sur le développement durable et sur son site web d'ici mi-2016.

Nous avons l'intention d'aller encore au-delà, en développant des solutions novatrices réduisant les émissions de CO<sub>2</sub> qui émanent des bâtiments et des infrastructures tout au long de leur cycle de vie. D'ici 2030, notre objectif dans ce domaine est d'aider à éviter dix millions de tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> par année grâce à notre portefeuille de produits et services respectueux du développement durable. A cette fin, nous avons développé, avec l'appui d'établissements universitaires et de parties prenantes, un protocole de surveillance et de reporting crédible. Cette nouvelle approche vise à accélérer l'innovation et le déploiement de solutions de construction les plus prometteuses dans la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

### Promouvoir une économie circulaire

L'utilisation de déchets aussi bien comme carburants alternatifs que comme matières premières nous permet de nous rapprocher sensiblement de nos objectifs dans le domaine du développement durable et de la performance économique. Cette approche peut également contribuer à résoudre le problème de déchets que connaît la société, tout en offrant de nouvelles opportunités d'emplois. Par ailleurs, elle permet de réduire l'empreinte environnementale de nos activités en limitant le recours aux carburants fossiles et en réduisant les émissions. LafargeHolcim entend continuer à déployer des solutions favorisant le développement durable en termes de déchets, en les transformant en ressources dans ses processus de production. Notre objectif est de réutiliser annuellement 80 millions de tonnes de ressources tirées des déchets d'ici 2030 dans nos activités.



LafargeHolcim a acquis une expérience inégalée dans le domaine du recyclage de granulats. Nous proposons des solutions pour nos produits arrivés en fin de vie en développant des modèles commerciaux locaux appropriés dans les zones urbaines. Pour valoriser notre expérience en la matière, nous nous sommes fixé pour objectif de multiplier par quatre d'ici 2030 le volume de granulats recyclés à partir de déchets de construction et de démolition. Nous nous engageons également à développer des partenariats efficaces et à militer activement pour favoriser l'adoption généralisée de pratiques de recyclage du béton à partir des déchets de démolition.

### Protéger l'eau et la nature

L'eau est une ressource naturelle que LafargeHolcim emploie sur tous ses sites de production, dans le monde entier. Nous avons pour objectif de réduire nos prélèvements d'eau potable par une gestion responsable de nos activités. D'ici 2030, nous voulons réduire ces prélèvements dans les activités ciment de 30 pourcent. Un objectif pour les activités granulats est en cours d'élaboration et sera annoncé dans le courant de 2016.

Notre entreprise s'engage à assurer l'accès à l'eau potable, à des installations sanitaires et à l'hygiène à tous les collaborateurs et sous-traitants sur nos propres sites opérationnels. Nous signerons la promesse WBCSD Water, Sanitation and Hygiene Implementation at the Workplace (WASH), avec l'objectif de nous y conformer d'ici 2020.

Au-delà de son propre périmètre, jusqu'en 2030, LafargeHolcim aura un impact positif sur les ressources en eau potable dans les régions où ce bien est rare, en restituant plus d'eau aux communautés et à la nature que nous n'en prélevons. De plus, d'ici 2030, nous serons en mesure de démontrer une amélioration de la biodiversité dans nos sites miniers grâce à la gestion active de celle-ci pendant la phase d'extraction et à la restauration moderne des carrières lorsqu'elles ne sont plus en usage.

### Individus et communautés

LafargeHolcim s'engage à se comporter en partenaire avec ses parties prenantes et à nouer et cultiver des relations de respect et de confiance mutuels. Nous voulons contribuer à améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs, de leurs familles et des communautés dans lesquelles nous déployons nos activités.

A cette fin, nous entendons contribuer à l'amélioration des économies locales et au bien-être des personnes situées au bas de l'échelle sociale. D'ici 2030, notre objectif est de faire bénéficier quelque 75 millions de personnes de nos projets de logements abordables, ainsi que de nos modèles commerciaux d'inclusion et d'investissement social.

La santé et la sécurité président à tous nos actes. Une telle approche signifie déployer nos activités avec un objectif de nuisance zéro et de promouvoir une meilleure santé de nos collaborateurs, sous-traitants, tierces parties et communautés. A l'horizon 2030, nous visons un taux d'accidents mortels nul sur sites et hors sites, un taux d'accidents avec arrêts (LTIFR) inférieur à 0,20 et un taux de maladie professionnelle inférieur à 0,1. Par ailleurs, 15 pourcent des bienfaits de nos projets d'investissement social devraient provenir d'initiatives en faveur de la santé.

Notre entreprise valorise la diversité et s'efforce de créer un environnement de travail propice à l'égalité des sexes et à l'inclusion. Notre objectif est d'atteindre un nombre minimum de représentants de chaque sexe de 30 pourcent à tous les échelons de direction d'ici 2030.

Nous sommes leader dans la promotion de pratiques professionnelles responsables et transparentes. A ce titre, nous agissons pour assurer un contexte équitable et créer ainsi

une situation gagnant-gagnant pour l'entreprise et la société. Nous sommes fervents défenseurs du respect universel des droits des individus, pour lequel nous nous mobilisons activement, et nous encourageons des pratiques durables tout au long de la chaîne de création de valeur. D'ici 2030, nous avons l'intention de participer ou de jouer un rôle de leader actif dans les actions collectives contre la corruption et les dessous de table dans tous les pays à haut risque dans lesquels nous sommes actifs.

### Autres impacts en termes de développement durable

Bien que le Plan 2030 de LafargeHolcim s'articule autour des points susmentionnés, nous gérons également dans nos activités courantes toute une série d'autres aspects liés au développement durable, dont la réduction du volume des déchets, de la consommation de carburants et d'énergie et des autres émissions (poussières, NO<sub>x</sub> et SO<sub>2</sub> notamment), de même que les engagements envers nos parties prenantes et les relations avec les collaborateurs. Les indicateurs clés de performance relatifs à ces aspects du développement durable et à d'autres seront publiés dans notre rapport sur le développement durable et sur notre site web à la mi-2016.

Malheureusement, l'environnement économique actuel n'a pas permis d'éviter les ajustements et les réductions de nos capacités. Nous sommes conscients que toute réduction d'effectifs implique un processus douloureux. C'est pourquoi nous ne nous conformons pas seulement aux lois locales sur le travail, surtout en ce qui concerne le rôle des représentations du personnel et des syndicats, mais nous essayons systématiquement de trouver la meilleure solution possible dans l'intérêt à la fois des collaborateurs et de l'entreprise.

### LafargeHolcim à la COP21

En novembre et décembre 2015, Paris a accueilli la 21<sup>e</sup> session annuelle de la conférence des parties (COP) relative à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), ou COP21.

La conférence a abouti à un accord pour tenter de limiter le réchauffement mondial à un niveau nettement inférieur à 2° C au-dessus des niveaux préindustriels, englobant un objectif plus optimiste visant à limiter le réchauffement à 1,5° C. Cet accord nous a permis de nous rapprocher d'un environnement impliquant l'application des mêmes conditions à tous les acteurs et de la mise en œuvre d'un mécanisme de taxation du carbone efficace. En tant qu'entreprise la plus innovante de son secteur, LafargeHolcim va continuer à développer et déployer des solutions à faible empreinte de carbone pour le secteur de la construction. Nous entendons rester l'un des acteurs de premier plan dans les initiatives auxquelles nous avons participé à ce jour, y compris, à l'échelle internationale, la Low Carbon Technology Partnerships Initiative (LCTPi) de la WBCSD et la Global Alliance on Buildings and Construction, que nous avons aidé à lancer lors de la journée du bâtiment de la COP21.

### Projection dans l'avenir

Notre Plan 2030 définit la contribution de LafargeHolcim dans la réalisation de la majorité des 17 objectifs de développement durable validés récemment par les Nations Unies. Les années à venir verront la transposition à long terme de cette vision en un plan d'action détaillé dans chacun des pays où nous sommes actifs. Les progrès réalisés feront l'objet d'un reporting régulier et d'une mesure quantitative grâce au compte de résultat intégré de LafargeHolcim, qui reflète les trois valeurs fondamentales de l'entreprise, prenant en compte les externalités environnementales et sociales dans une optique cycle de vie.

### La Fondation LafargeHolcim pour la construction durable

LafargeHolcim est un pionnier international s'agissant de concepts novateurs dans la filière de la construction. Nous recherchons et favorisons une interaction intensive entre conception durable et pratique professionnelle. Cette démarche permet de déployer rapidement les nouvelles découvertes et les développements tels que des matériaux innovants et leurs applications dans le domaine de la construction. Dans le cadre de notre focalisation sur l'innovation, LafargeHolcim vise également à accroître la dimension durable des constructions en termes sociaux, environnementaux et économiques. De cette façon, le Groupe assume sa part de responsabilité vis-à-vis de l'avenir de la planète et de la communauté globale.

L'un des piliers de ces efforts réside dans la Fondation pour la Construction Durable de LafargeHolcim. Créée en 2003, la Fondation collabore avec un réseau très dense d'universités techniques de pointe dans le monde, et sert de trait d'union essentiel entre le Groupe et d'autres acteurs de la construction, dont les développeurs de matériaux, les architectes, les ingénieurs, les planificateurs urbains et les sous-traitants.

La Fondation agit à l'international comme une plateforme d'information dans le domaine de la construction durable, essentiellement au travers de trois activités : elle organise des symposiums qui vont des discussions expertes de haut niveau aux forums internationaux organisés plusieurs jours, elle édite des publications techniques et elle organise les LafargeHolcim Awards, le concours de plus prestigieux au monde dans le domaine de la construction durable. Par ailleurs, la Fondation propose une plateforme de connaissances en ligne dans le domaine de la construction durable qui sert de source d'information pour les parties prenantes et apporte un soutien aux initiatives du Groupe. Elle s'emploie à sensibiliser les collaborateurs au développement durable, en contribuant du savoir-faire et des experts aux manifestations organisées par les pôles opérationnels des pays, et collabore avec les fonctions de l'entreprise engagées dans le développement durable.

Les activités de la Fondation sont organisées par cycles triennaux. En 2015, le quatrième cycle des LafargeHolcim Awards a atteint son point culminant avec la remise des Global Awards Gold, Silver et Bronze. Les prix ont été décernés à des projets à Medellín (Colombie), à Ambepussa (Sri Lanka) et à New York (Etats-Unis). La cérémonie de remise des prix a fourni à LafargeHolcim une plateforme idéale pour se positionner comme acteur novateur, responsable et respectueux du développement durable au sein du secteur global de la construction. Des jurys indépendants composés de professionnels éminents ont sélectionné les meilleurs projets, qui illustraient des solutions intelligentes pour répondre aux enjeux ciblés par LafargeHolcim tels que l'amélioration des conditions de vie et les solutions de construction intégrées pour améliorer la qualité de vie.

De plus amples informations sur la Fondation LafargeHolcim et ses activités sont à disposition à l'adresse : [www.lafargeholcim-foundation.org](http://www.lafargeholcim-foundation.org)

## COLLABORATEURS

Chez LafargeHolcim, nous sommes convaincus que les personnes sont essentielles au succès de l'entreprise. Grâce à une allocation optimale des ressources, une gestion dynamique des talents et une gestion efficace des effectifs, nous sommes persuadés que nous parviendrons à atteindre une performance commerciale durablement meilleure. Nous pouvons nous prévaloir d'une fonction organisationnelle et de Ressources humaines parmi les meilleures, qui saura chercher, attirer, évaluer, développer et récompenser nos talents, et garantit leur engagement et leur dévouement tout en créant un véritable avantage concurrentiel sur la durée. Notre ambition pour le nouveau Groupe est d'instaurer un cadre de travail offrant sécurité, diversité, intégration, respect et dans lequel les collaborateurs apprécient de travailler. Nous entendons également instaurer un environnement permettant aux collaborateurs d'évoluer et de déployer tout leur potentiel, et où les contributions individuelles sont reconnues et récompensées.

### Valeurs centrales CRISP : nos valeurs centrales, vecteurs de succès

Les valeurs centrales et comportements sous-jacents que nous avons identifiés nous guident dans notre manière de travailler chez LafargeHolcim. Ils jettent les bases de notre nouvelle culture commune.

**La valeur centrale – Clients** signifie que nous allons continuer à bâtir une organisation et une culture centrées sur les marchés et les clients. Nous comprenons nos clients et nos utilisateurs finaux. Nous les écoutons, nous comprenons quels sont les moteurs de leurs activités et ce à quoi ils accordent de la valeur, afin d'être capables d'anticiper leurs besoins et de leur fournir des solutions innovantes pour une création de valeur partagée.

**La valeur centrale – Résultats** désigne la passion avec laquelle nous atteignons nos objectifs en nous appuyant sur une exécution rigoureuse et en n'occasionnant aucun dommage aux collaborateurs. Nous nous efforçons de nous améliorer de manière permanente et de défier le *statu quo* au moyen de solutions innovantes, avec à la clé des résultats durables pour les actionnaires.

**La valeur centrale – Intégrité** désigne l'instauration d'un environnement où la conformité à la réglementation représente un engagement central. Nous avons toujours le courage de prendre les bonnes décisions sur la base de nos principes éthiques, même si cela implique de renoncer à une opportunité d'affaires.

**La valeur centrale – Durabilité (Sustainability)** signifie faire preuve de leadership dans la gestion de l'environnement et être un modèle de responsabilité pour les générations futures. Nous dialoguons proactivement avec les parties prenantes pour créer de la valeur partagée dans la société. Nous favorisons les solutions durables tout au long de la chaîne de valeur.

**La valeur centrale – Personnes (People)** recouvre l'ouverture d'esprit et l'intégration, ainsi que l'attachement et le respect sincères envers chaque individu. Nous nous préoccupons de la diversité et embrassons des idées, expériences et perspectives nouvelles et différentes, tout en étant ouverts à la collaboration et au partage. Nous donnons aux équipes et aux individus les moyens de déployer tout leur potentiel et de réussir. Nous récompensons les bonnes performances et remédierons aux contreperformances.

### Contribuer à bâtir le nouveau Groupe

Les personnes jouent un rôle central dans la constitution de notre nouvelle entreprise. Leur engagement, leur mobilisation et leur expérience constituent les éléments essentiels à la réussite de notre transformation. Depuis sa création, chaque équipe RH locale a été fortement impliquée dans la conception de la structure organisationnelle, le recrutement et la sélection des effectifs, la gestion des relations avec les syndicats, le dialogue avec les représentations du personnel et le lancement des nouvelles valeurs CRISP de l'entreprise. Traiter chacun avec respect et attention pendant ces périodes particulières ne façonne pas uniquement la nouvelle culture d'entreprise, mais contribue à favoriser un environnement de travail inspirant. Nous sommes également en train de déployer, dans l'ensemble du Groupe, un cadre organisationnel et de Ressources humaines unique et solide. Cela signifie l'adoption d'une approche uniforme de nos processus, systèmes, modes d'exploitation et pratiques dans le monde entier, offrant équité et transparence dans nos méthodes de travail ainsi qu'une profonde connaissance et compréhension de nos effectifs. Cette structure nous permettra de tirer le meilleur de nos collaborateurs, équipes et organisations.

**Collaborateurs par région**

	2015
Asie-Pacifique	36 199
Amérique latine	11 707
Europe	23 950
Amérique du Nord	11 265
Moyen-Orient-Afrique	16 123
Sociétés de services et de trading	1 712
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>100 956</b>

**Collaborateurs par segment**

	2015
Ciment <sup>1</sup>	64 391
Granulats	11 227
Autres matériaux de construction et services	23 570
Divers	1 768
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>100 956</b>

<sup>1</sup> Y.c. les autres matériaux cimentiers

**Système de gestion des performances**

Notre nouveau système de gestion alignée des performances a été lancé début 2016. Il a été conçu de sorte que la santé et la sécurité, mais également nos valeurs CRISP, soient directement intégrées dans les objectifs individuels. Grâce à ce nouveau système, nous sommes convaincus que nous renforcerons les comportements qui nous amèneront à améliorer l'impact de nos activités à long terme, tout en créant un fort esprit de performance. Ce nouveau système de gestion des performances prévoit également des discussions managériales trimestrielles, afin de garantir un dialogue régulier sur la performance et le développement des aptitudes et compétences des effectifs. En même temps, les objectifs financiers sont entièrement basés sur nos objectifs externes, afin d'assurer un alignement entre les intérêts de la direction et ceux des actionnaires. Notre but est que cette nouvelle approche accélère également le développement d'une culture d'entreprise commune et incite les employés et équipes à s'engager davantage.

**Diversité et intégration**

Nous savons que la diversité, dans sa globalité, est un levier important pour saisir les bonnes opportunités d'affaires et fournir une performance durable. Nous faisons en sorte de proposer un environnement de travail assurant une représentation équilibrée des sexes et inclusif, dans lequel la diversité des talents peut contribuer à de meilleurs résultats commerciaux. À titre d'exemple, nous avons mis en œuvre des mesures clés, telles que le sponsoring du Women's forum de Deauville ; la mise en place de nouveaux objectifs au niveau du Groupe pour l'équilibre entre les sexes, dans le cadre de notre Plan de développement durable, afin de parvenir à une part de 30 pourcent minimum de chaque genre à tous les échelons de direction d'ici à 2030 ; et la création d'un groupe de travail sur les femmes pour recueillir des exemples de notre culture de Groupe existante et fournir des recommandations afin de réaliser les changements requis. À l'avenir, nous allons développer une approche régionale de la diversité et de l'intégration afin d'atteindre les objectifs du Groupe et de faciliter la planification systématique des mesures au niveau local, en tenant compte des recommandations du Groupe de travail sur les femmes.

**Composition de la direction**

	Hommes	Femmes	Total	Pourcentage de femmes
Top management	312	45	357	13%
Senior management	2 206	426	2 632	16%
Middle management	11 990	2 767	14 757	19%
<b>TOTAL</b>	<b>14 508</b>	<b>3 238</b>	<b>17 746</b>	<b>18%</b>

# PANORAMA DES ACTIVITÉS

## RÉGION ASIE-PACIFIQUE

*Page 76*

## RÉGION EUROPE

*Page 80*

## RÉGION AMÉRIQUE LATINE

*Page 84*

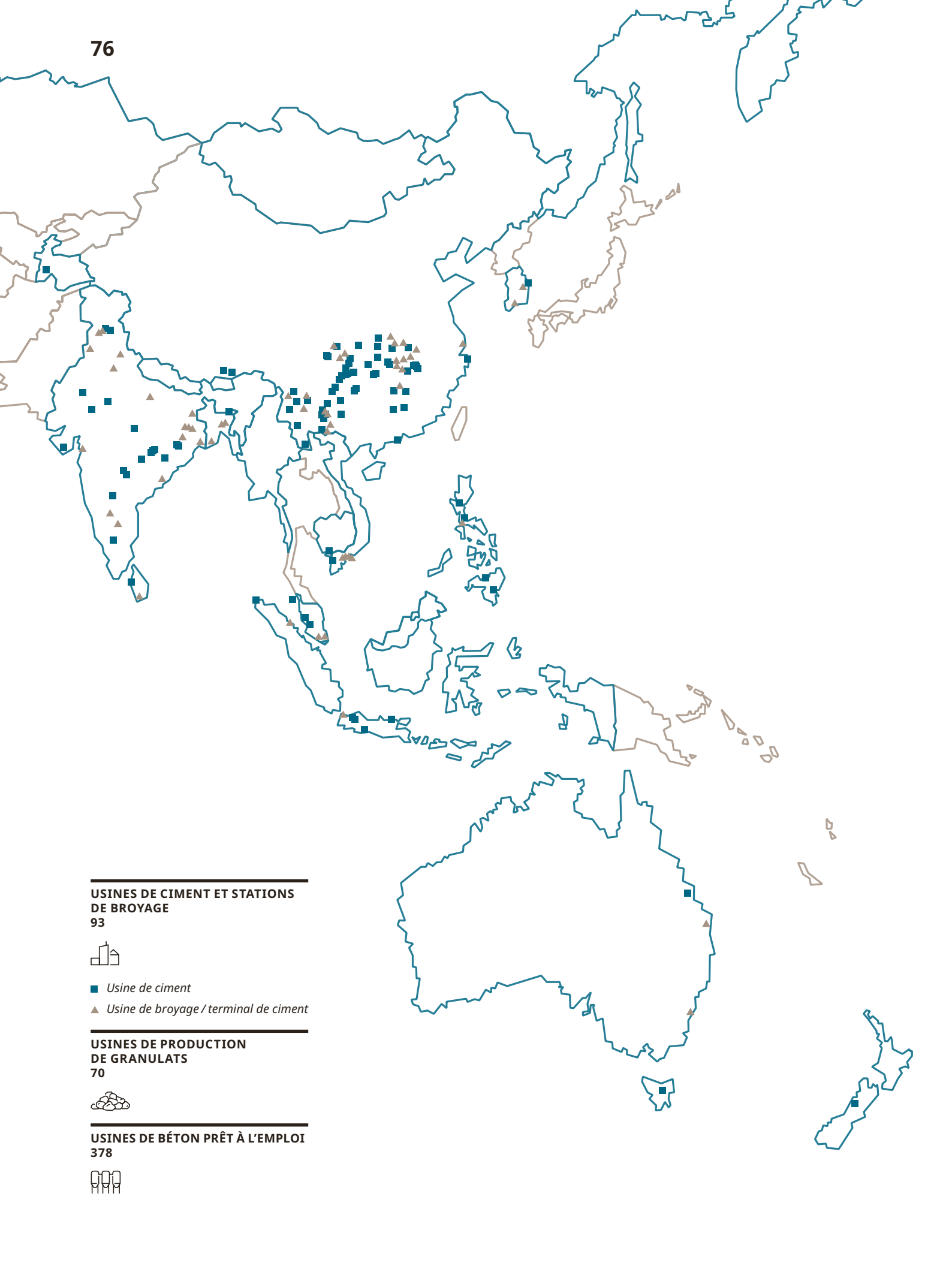
## RÉGION MOYEN-ORIENT-AFRIQUE

*Page 88*

## RÉGION AMÉRIQUE DU NORD

*Page 92*





---

**USINES DE CIMENT ET STATIONS DE BROYAGE**  
93



- Usine de ciment
- ▲ Usine de broyage / terminal de ciment

---

**USINES DE PRODUCTION DE GRANULATS**  
70



---

**USINES DE BÉTON PRÊT À L'EMPLOI**  
378





## TENDANCES POSITIVES EN TERMES DE VOLUME EN ASIE-PACIFIQUE ; DÉFIS EN CHINE

La performance dans la région Asie-Pacifique a été pénalisée par le ralentissement en Chine et la faible croissance en Inde. Parallèlement, des pays comme les Philippines, le Vietnam et le Sri Lanka ont apporté une contribution positive aux résultats en 2015. Alors que les volumes ont augmenté aussi bien dans le ciment que dans les granulats, les effets de change négatifs associés à une performance financière en recul en Chine et en Indonésie ont affecté l'EBITDA opérationnel de la région. La performance globale s'est améliorée au quatrième trimestre.

### Développement économique et du secteur de la construction

En 2015, la croissance économique dans la région Asie-Pacifique est restée supérieure à celle de l'économie mondiale, malgré un faible ajustement à la baisse en cours d'année. Néanmoins, l'inflation est restée stable, tandis que les marchés du travail solides et la croissance du revenu disponible ont favorisé la confiance.

La réorientation de la Chine vers la consommation et les services a entraîné quelques incertitudes concernant la plus grande économie de la région durant l'exercice sous revue. La production manufacturière a décliné et la Bourse de Pékin a connu une année agitée. Avec le ralentissement du marché immobilier, l'État a continué de soutenir d'importants projets d'infrastructure dans l'ensemble du pays en créant des « ceintures économiques » et en favorisant le développement urbain.

En 2015, l'Inde était bien partie pour devenir la grande économie enregistrant la plus forte croissance dans le monde. La solide demande intérieure et un retour de la confiance ont été soutenus par des institutions politiques stables. Cependant, les marchés de la construction sont restés en berne suite à l'impact de la baisse des dépenses de l'État, une demande réduite pour l'immobilier et les projets de construction, et une lente reprise des dépenses d'infrastructure.

En Asie du Sud-Est, la Malaisie a continué à ressentir les effets du faible niveau des prix du pétrole et d'une monnaie affaiblie. Le Vietnam a enregistré une croissance économique stable sur l'année, tandis que les Philippines se sont appuyées sur une solide croissance sous-jacente qui a généré une activité intense sur les marchés de la construction. Après une mauvaise performance économique en Indonésie durant l'année, le gouvernement s'est engagé à initier des réformes économiques et des infrastructures, qui prennent du temps à se concrétiser.

Pendant que l'Australie continuait à faire face à la baisse du secteur des ressources, une dynamique positive s'installait dans le segment des infrastructures, en particulier en Nouvelle-Galles du Sud. Entre-temps, l'activité économique en Nouvelle-Zélande a continué sa reprise grâce aux efforts de reconstruction après le tremblement de terre, à une



*Ian Thackwray  
Directeur régional  
Asie-Pacifique*

industrie du tourisme en plein essor ainsi qu'à un réseau d'échanges commerciaux plus étendu grâce au Partenariat transpacifique.

### Performance de LafargeHolcim par pays

Les volumes de ciment en Inde ont diminué, de mauvaises conditions météorologiques et des marchés de la construction relativement moroses venant affecter la performance de LafargeHolcim en 2015. Cependant, les volumes ont augmenté au quatrième trimestre aussi bien chez ACC que chez Ambuja, les sociétés du Groupe LafargeHolcim en Inde. Chez ACC, les volumes de mélanges prêts à l'emploi ont connu une forte croissance durant la période. Alors qu'ACC a amélioré sa performance financière, en partie grâce à la bonne tenue des prix dans le sud du pays notamment, l'EBITDA opérationnel d'Ambuja a diminué. La solide position du Groupe en Inde et le goût de la classe politique pour les produits d'infrastructure à grande échelle seront synonymes d'opportunités lorsque les conditions s'amélioreront.

La société du Groupe au Sri Lanka a enregistré une nette hausse des volumes de ciment, soutenue par la forte demande du grand public en 2015 et l'accélération de la croissance dans les projets d'infrastructure et de tourisme au dernier trimestre. L'année 2015 a été une année difficile pour l'industrie du ciment du Bangladesh. Les volumes de ciment ont diminué chez LafargeHolcim, mais une reprise a été constatée au quatrième trimestre. Une gestion efficace des coûts a limité l'impact des augmentations du prix du gaz par le gouvernement.

En Chine, les volumes de ciment étaient en baisse par rapport à la même période l'année dernière, malgré une légère hausse de l'activité en fin de période. Cette baisse résulte d'une contraction des investissements immobiliers et d'un resserrement de la liquidité. Malgré la réussite d'un nouveau projet de granulats et la baisse des coûts de production dans le pays, la situation générale difficile a eu un effet négatif sur l'EBITDA opérationnel. Dans ce contexte, le Groupe a pris au second semestre des mesures décisives destinées à réduire sa base de coûts en Chine.

Les volumes de ciment en Corée du Sud ont augmenté par rapport à 2014, dans un marché caractérisé par une hausse des mises en chantier et des investissements en infrastructure. Une nette augmentation de l'EBITDA opérationnel a reflété la solide performance financière de la société du Groupe durant la période sous revue.

Les volumes de ciment et de béton prêt à l'emploi ont sensiblement progressé au Vietnam en 2015, reflétant le plus gros boom de la construction du pays depuis 2011. L'implication de LafargeHolcim dans des projets d'infrastructure clés à Ho Chi Minh Ville et Hanoi a contribué à la forte hausse de l'EBITDA opérationnel.

Malgré les effets de la baisse des prix des matières premières et la dépréciation de la monnaie, la Malaisie a néanmoins enregistré une solide croissance du PIB. Les volumes de ciment du marché domestique ont augmenté, alors que les exportations étaient en recul par rapport à l'exercice précédent. La société du Groupe a légèrement amélioré sa performance financière par rapport à l'année précédente, principalement grâce à des contrôles des coûts stricts dans le segment du ciment.

Aux Philippines, LafargeHolcim a continué à profiter de l'intense activité de construction résidentielle et des investissements d'infrastructure publiques, avec une nette hausse des volumes de ciment en cours d'année. La croissance économique stable et des mesures politiques ont contribué à maintenir une forte demande de matériaux de construction. La performance financière était en nette hausse également grâce à une dynamique des prix positive.

## Région Asie-Pacifique – Information pro forma

		2015	2014	±%	±% à base identique
Ventes de ciment	millions de tonnes	123,1	122,2	0,8	0,8
Ventes de granulats	millions de tonnes	34,8	34,2	1,8	1,8
Ventes de béton prêt à l'emploi	million de m <sup>3</sup>	15,9	16,0	-0,2	-0,2
Ventes nettes	millions de CHF	9 048	9 512	-4,9	-1,7
EBITDA opérationnel	millions de CHF	1 486	1 719	-13,5	-10,6
EBITDA opérationnel ajusté <sup>1</sup>	millions de CHF	1 565	1 769	-11,5	-8,6
Marge d'EBITDA opérationnel	%	16,4	18,1		
Marge d'EBITDA opérationnel ajusté <sup>1</sup>	%	17,3	18,6		

<sup>1</sup> Hors coûts liés à la fusion, de restructuration et autres charges exceptionnelles.

En Indonésie, les volumes de ciment sur l'année entière ont augmenté grâce aux ventes de l'usine de Tuban à l'est de Java, qui est désormais entièrement opérationnelle. Des hausses sensibles des volumes ont été enregistrées au quatrième trimestre. Les livraisons de granulats ont légèrement augmenté suite à une hausse des livraisons de tiers, alors que les volumes de ciment prêt à l'emploi ont reculé. L'environnement opérationnel difficile a été caractérisé par des retards dans des projets d'infrastructure et une activité de construction de logements modérée. En combinaison avec les effets d'une situation extrêmement concurrentielle, il en a résulté une performance financière inférieure à celle de 2014.

Le ralentissement cyclique dans l'industrie minière a continué à peser sur la performance en Australie en 2015. Les volumes de granulats ont légèrement augmenté malgré une demande plus faible dans l'ouest de l'Australie. Les volumes de béton prêt à l'emploi ont diminué, la demande constante de la Nouvelle-Galles du Sud ne permettant pas de compenser la baisse des livraisons ailleurs. Une gestion des coûts efficace et des restructurations lancées en 2015 ont eu un impact positif sur l'EBITDA opérationnel, qui était nettement en hausse malgré les conditions de marché difficiles.

En Nouvelle-Zélande, les volumes de ciment ont reculé tandis que la forte croissance dans la construction de logements et de routes a entraîné une hausse des volumes de granulats. La transition vers un modèle d'importation du ciment suit son cours, malgré un impact transitoire sur les volumes. L'EBITDA opérationnel était en hausse considérable.

### Résumé de la performance de la région

Durant la période sous revue, les volumes consolidés de ciment en Asie-Pacifique ont augmenté de 0,8 pourcent à 123,1 millions de tonnes, la hausse des livraisons aux Philippines, en Indonésie et au Vietnam compensant les baisses en Chine et en Inde. Les livraisons de granulats ont augmenté de 1,8 pourcent à 34,8 millions de tonnes, tandis que les volumes de béton prêt à l'emploi restaient stables à 15,9 millions de mètres cube. Les baisses de volume en Australie et en Indonésie ont ici été compensées par des résultats particulièrement solides d'ACC en Inde. Après correction des effets de change, les ventes nettes ont reculé de 1,7 pourcent à CHF 9 048 millions, avec des hausses aux Philippines, en Corée du Sud, au Vietnam et au Sri Lanka compensant en partie les baisses sur des marchés tels que l'Australie, la Chine et l'Inde. L'EBITDA opérationnel à taux de change constants était en baisse de 10,6 pourcent à CHF 1 486 millions. Les meilleurs résultats ont été enregistrés aux Philippines, au Vietnam et en Corée du Sud. Après correction des charges exceptionnelles, l'EBITDA opérationnel, à taux de change constants, était en baisse de 8,6 pourcent, et de 2,1 pourcent en excluant la Chine.

---

**USINES DE CIMENT ET STATIONS  
DE BROYAGE**  
55



- Usine de ciment
- ▲ Usine de broyage / terminal de ciment

---

**USINES DE PRODUCTION  
DE GRANULATS**  
276



---

**USINES DE BÉTON PRÊT À L'EMPLOI**  
595



## L'EUROPE ATTEND TOUJOURS UNE VÉRITABLE REPRISE

La performance en Europe a été influencée par le solide développement poursuivi par des marchés tels que le Royaume-Uni et la Roumanie, alors que des incertitudes et des marchés de la construction atones régnaient dans plusieurs autres pays. La mollesse économique persistante en France et le ralentissement en Suisse, en Russie et en Azerbaïdjan ont eu un impact significatif sur les résultats. A l'exception du béton prêt à l'emploi, les volumes étaient en baisse, tout comme les ventes nettes et l'EBITDA opérationnel. Les effets de change défavorables – notamment en Russie et en Azerbaïdjan – et des coûts de restructuration exceptionnels ont eu un impact non négligeable sur les résultats de la région.

### Développement économique et du secteur de la construction

Les principales économies de la zone euro ont poursuivi leur lente reprise en 2015, mais le développement est resté modéré dans plusieurs autres pays.

Au Royaume-Uni, l'économie affiche toujours une expansion supérieure à la moyenne de l'UE, soutenue par l'élection d'un gouvernement majoritaire qui a lancé une série de projets d'infrastructure ambitieux à l'échelle nationale. Les investissements dans les secteurs des infrastructures et de la construction résidentielle sont restés stables sur l'année. Au cours de l'année, les investissements publics-privés ont été encouragés pour lutter contre la pénurie de logements dans le pays.

L'économie française a enregistré une faible reprise en 2015. Toutefois, le marché de la construction s'est encore dégradé dans le sillage de la baisse du nombre de mises en chantier et des investissements toujours faibles du gouvernement. En Belgique, le niveau élevé de la dette publique, l'inflation et la faible croissance ont freiné les investissements dans les infrastructures publiques durant l'année.

L'économie allemande a enregistré une croissance modérée en 2015, stimulée par une hausse des dépenses de consommation, un marché de l'emploi favorable et de faibles taux d'intérêt. Le secteur de la construction s'est quelque peu affaibli durant l'année. La construction résidentielle est restée stable, avec une légère augmentation des investissements non résidentiels. En Suisse, l'économie a été pénalisée par l'appréciation du franc suisse, qui a entraîné une baisse significative des niveaux de croissance. L'activité dans la construction a diminué par rapport à l'année précédente, principalement en raison de l'achèvement d'importants projets d'infrastructure.

En Italie, la croissance a repris progressivement en 2015 grâce à une série de réformes fiscales. Le secteur de la construction a continué d'évoluer en demi-teinte durant l'année sous revue. L'économie espagnole a connu une reprise constante tout au long de l'année. Dans la construction, l'activité a été soutenue par des initiatives privées, les investissements publics restant faibles. En Grèce, la timide reprise économique a stagné en 2015, en raison de l'impact négatif de l'instabilité politique sur les affaires et sur la confiance des consommateurs.



*Roland Köhler  
Directeur régional  
Europe*

En Roumanie, le gouvernement a lancé une remise en état complète des infrastructures, dont les effets se feront ressentir plus tard. Néanmoins, la construction de logements et d'infrastructures a augmenté durant l'année sous revue. L'économie polonaise a poursuivi sa croissance en 2015. La Russie a continué à ressentir les conséquences des sanctions occidentales, la chute des prix du pétrole plongeant l'économie dans la récession. L'Etat a continué à soutenir d'importants projets d'infrastructure au niveau national à l'approche de la Coupe du monde de football 2018, compensant en partie le report d'autres gros chantiers publics. En Azerbaïdjan, la stagnation de l'économie durant l'année est due à la baisse des prix du pétrole. Les mesures budgétaires prises par le gouvernement englobent la dépréciation de la monnaie nationale et des coupes dans des projets d'infrastructure et de construction.

### Performance de LafargeHolcim par pays

Une croissance stable dans le secteur de la construction au Royaume-Uni associée à une hausse des investissements publics a entraîné une demande accrue de matériaux de construction, en particulier dans le secteur résidentiel, mais aussi pour la consommation industrielle à Londres et pour des projets routiers. En conséquence, les volumes de granulats et de béton prêt à l'emploi ont augmenté. Les volumes de ciment ont affiché une baisse minime par rapport à l'année dernière. La performance financière de la société du Groupe a été nettement meilleure en 2015.

En France, en raison de conditions économiques défavorables et d'un ralentissement de l'activité de construction, les volumes ont reculé dans les trois segments. Ces effets ont été en partie compensés par des mesures vigoureuses de réduction des coûts. Dans ce pays, la performance financière a accusé une nette baisse en raison des conditions de marché difficiles et de la pression sur les prix. De plus, les coûts de restructuration ont fortement pesé sur les résultats financiers. En Belgique, la baisse des volumes de ciment résulte en grande partie de l'arrêt des exportations de ciment vers la France, mais le marché de la construction morose a également contribué à ce résultat. Les livraisons de granulats et de béton prêt à l'emploi sont restées quasiment inchangées. La performance financière a été moins bonne que l'année précédente en raison des coûts de restructuration.

En Allemagne, une légère stagnation de l'activité de construction a entraîné une baisse de la demande de ciment. Les volumes de ciment ont légèrement diminué dans les exploitations du Groupe situées au nord du pays. Les volumes de granulats ont enregistré une croissance stable durant l'exercice, principalement en raison du transfert de certaines opérations à la société locale du Groupe. Dans le sud de l'Allemagne, les volumes de ciment ont progressé au fil de l'année. L'EBITDA opérationnel a diminué dans les deux sociétés du Groupe.

En Suisse, les résultats ont été pénalisés par la détérioration générale des marchés de la construction durant l'année 2015. Les volumes de ciment ont nettement baissé en raison notamment des fortes pressions à l'importation suite à l'abandon du cours plancher entre l'euro et le franc suisse. Les volumes de granulats ont aussi reculé, en partie en raison de l'achèvement de quelques gros projets. En Italie, malgré l'environnement macro-économique plus favorable, le secteur de la construction est resté à la traîne. En conséquence, les trois segments ont enregistré des baisses de volume. La mauvaise performance financière témoigne de l'affaiblissement du marché italien de la construction, la restructuration opérationnelle et les réductions de coûts pesant quelque peu sur la performance.

En Espagne, les volumes sur les trois segments ont connu une baisse, en partie liée à une diminution des exportations, à des fermetures de sites de production et à l'achèvement de plusieurs grands projets. Dans ce pays toujours, la performance financière a reculé en 2015 en raison de charges exceptionnelles et malgré une gestion des coûts efficace. En Grèce, la demande de matériaux de construction a continué à être affectée par l'instabilité politique et économique, la construction de logements et d'infrastructure restant faible. Par conséquent,

## Région Europe - Information pro forma

		2015	2014	±%	±% à base identique
Ventes de ciment	millions de tonnes	42,1	44,2	-4,7	-4,7
Ventes de granulats	millions de tonnes	123,0	124,4	-1,1	-1,1
Ventes de béton prêt à l'emploi	million de m <sup>3</sup>	18,7	18,5	0,9	0,9
Ventes nettes	millions de CHF	7 356	8 367	-12,1	-2,4
EBITDA opérationnel	millions de CHF	1 089	1 455	-25,2	-17,6
EBITDA opérationnel ajusté <sup>1</sup>	millions de CHF	1 264	1 537	-17,8	-8,7
Marge d'EBITDA opérationnel	%	14,8	17,4		
Marge d'EBITDA opérationnel ajusté <sup>1</sup>	%	17,2	18,4		

<sup>1</sup> Hors coûts liés à la fusion, de restructuration et autres charges exceptionnelles.

aussi bien les livraisons de ciment que de béton prêt à l'emploi ont baissé en 2015. Cependant, les volumes de granulats étaient en hausse. Des mesures d'économie et une évolution favorable des prix à l'exportation ont eu un effet positif sur la performance financière de la société du Groupe, ce qui a amélioré l'EBITDA opérationnel en 2015.

L'Europe de l'Est a enregistré des résultats mitigés durant l'année sous revue. La Roumanie a connu de fortes augmentations dans les trois segments, les granulats et le béton prêt à l'emploi affichant une très solide croissance des volumes. L'EBITDA opérationnel a augmenté, reflétant la baisse des frais d'exploitation et l'accroissement de l'activité dans des régions importantes telles que Bucarest. Une surcapacité, une forte pression concurrentielle et une reprise lente sur le marché résidentiel en Pologne ont entraîné des baisses de volume dans le ciment et les granulats. Les volumes de béton prêt à l'emploi ont augmenté, alors que la performance financière a diminué par rapport à l'année précédente.

L'émergence d'une récession économique en Russie a entraîné une baisse des investissements publics et, partant, une baisse de la demande de matériaux de construction dans les exploitations de la société du Groupe. Malgré l'optimisation du réseau et des mesures d'économies, la performance financière de la société du Groupe a légèrement fléchi, affectée également par l'effet de charges exceptionnelles. Une baisse significative des dépenses de construction privées et publiques a entraîné une baisse des volumes de ciment en Azerbaïdjan. La performance financière s'est détériorée et des mesures ont été engagées pour réduire les frais fixes.

### Résumé de la performance de la région

En Europe, les volumes consolidés de ciment ont reculé de 4,7 pourcent à 42,1 millions de tonnes, principalement en raison de la baisse des résultats en Russie, en Azerbaïdjan et en France. Les livraisons de granulats se sont établies à 123,0 millions de tonnes durant l'année sous revue, soit une baisse de 1,1 pourcent, car les améliorations dans plusieurs pays n'ont pas permis de compenser entièrement les baisses en France, en Suisse et en Pologne. En parallèle, les livraisons de béton prêt à l'emploi étaient en hausse de 0,9 pourcent à 18,7 millions de mètres cubes. Après correction des effets de change, les ventes nettes ont reculé de 2,4 pourcent à CHF 7 356 millions et l'EBITDA opérationnel de 17,6 pourcent sur l'année à CHF 1 089 millions, principalement en raison de la piètre performance en France, en Suisse, en Allemagne et en Azerbaïdjan. Après correction des coûts de fusion et de restructuration, ainsi que d'autres charges exceptionnelles, l'EBITDA opérationnel, à taux de change constants, était en baisse de 8,7 pourcent.





## AMÉRIQUE LATINE : CROISSANCE SOLIDE DANS LA PLUPART DES PAYS, MAIS LA RÉCESSION AU BRÉSIL PROVOQUE DES EFFETS

La performance du Groupe en Amérique latine a bénéficié de tendances positives sur des marchés clés tels que le Mexique, l'Argentine, l'Amérique centrale et la Colombie, aussi bien en termes de volume que sur le plan financier. Ces vents favorables n'ont cependant pas pu compenser entièrement la détérioration de la conjoncture brésilienne. Si les volumes de ciment ont connu une légère baisse, les ventes nettes ont augmenté et l'EBITDA opérationnel ajusté pour les coûts de fusion et de restructuration ainsi que pour les charges exceptionnelles est resté stable. Le Groupe a poursuivi son recentrage sur les mesures d'excellence envers la clientèle sur différents marchés, en s'appuyant également sur son approche grand public établie. Des synergies importantes ont pu être réalisées au Brésil ainsi qu'à travers le partage de bonnes pratiques et l'optimisation du béton prêt à l'emploi dans toute la région.



*Pascal Casanova  
Directeur régional  
Amérique latine*

### Développement économique et du secteur de la construction

En 2015, l'Amérique latine a poursuivi son évolution mitigée, avec de fortes tendances de croissance sur la plupart des marchés compensant un ralentissement prolongé au Brésil, la principale économie du continent.

Le Mexique et l'Amérique centrale ont connu une croissance stable, en grande partie en raison de leur exposition à l'économie américaine. Comme la croissance de l'économie mexicaine s'est poursuivie, d'importants projets d'infrastructure ont gagné en dynamique. Au Costa Rica et au Salvador, la croissance économique a été inférieure à celle de l'année précédente, mais la demande de matériaux de construction a été relativement épargnée. Le Nicaragua a enregistré la plus forte croissance dans la sous-région. Les remises de fonds ont continué à avoir un impact positif dans tous ces pays.

L'économie et l'activité de construction en Équateur se sont dégradées par rapport à 2014, principalement en raison de la baisse des prix du pétrole. Les investissements de la Colombie dans des partenariats publics-privés ont soutenu des projets d'infrastructure audacieux d'envergure nationale, malgré l'impact sur l'économie de la baisse des prix du pétrole et de la forte dévaluation du peso.

Le Brésil s'est encore fragilisé durant l'année 2015, ce qui a eu des répercussions sur quelques-uns des principaux partenaires commerciaux du pays dans la région. En conséquence, le marché de la construction de la plus importante économie latino-américaine a considérablement reculé en 2015.

L'Argentine a connu une stabilisation de son activité économique durant l'année 2015. Les dépenses de l'État pour l'activité de construction ont enregistré une hausse constante, et la croissance de la production industrielle a cessé de reculer pour la première fois en deux ans. Suite à l'élection du nouveau président en décembre, la levée du contrôle des mouvements de capitaux a entraîné une forte dépréciation du peso.

### Performance de LafargeHolcim par pays

Au Mexique, les volumes de ciment et de béton prêt à l'emploi ont connu une croissance constante en 2015. Cette évolution résulte de la reprise soutenue de l'économie mexicaine et d'une demande accrue de matériaux de construction en raison d'investissements solides dans les infrastructures, ainsi que du positionnement de la société du Groupe dans des segments plus rentables. Les remises de fonds ont aussi apporté une contribution positive aux résultats. L'implication dans des projets publics-privés, dont une nouvelle autoroute nationale et une liaison ferroviaire urbaine, témoignent de la valeur de l'expertise du Groupe dans la région. Une hausse significative de la performance financière de la société du Groupe en a découlé.

L'année 2015 s'est caractérisée par une performance mitigée des différentes sociétés du Groupe en Amérique centrale malgré l'impact positif des remises de fonds. Le Salvador a bénéficié d'une augmentation de la demande de matériaux de construction suite à la reprise des projets publics-privés et au volume élevé des exportations en 2015, qui se sont traduits par une hausse des volumes de ciment. Les livraisons étaient en légère baisse au Costa Rica et au Nicaragua. La zone a enregistré une hausse significative des volumes de béton prêt à l'emploi et l'amélioration de l'EBITDA opérationnel témoigne des progrès réalisés dans les trois pays.

En Colombie, les volumes de ciment et de béton prêt à l'emploi ont augmenté en 2015, la performance financière en monnaie locale se renforçant également. Les activités de construction sont restées solides, l'ambitieux plan public-privé de développement des infrastructures du pays stimulant la demande. La société du Groupe a continué à bénéficier de sa position solide sur le marché de Bogota et de son expertise dans les solutions à valeur ajoutée offrant des marges plus élevées.

L'environnement économique difficile en Equateur a encore retardé des projets de construction en raison de problèmes de liquidités. Les volumes dans les trois segments et la performance financière ont reculé durant l'année. Cette baisse a été atténuée par des mesures d'économie et par un important nouveau contrat pour du clinker commercial (mâchefer).

Au Brésil, l'environnement opérationnel très difficile a été synonyme de nette baisse des volumes dans les trois segments pendant l'année. Associée aux pressions de la concurrence et à l'inflation des coûts, une baisse significative de l'EBITDA opérationnel en a résulté. Les baisses les plus sensibles ont toutefois été en partie compensées par le développement de synergies et par des réductions des coûts fixes. La performance est liée à la récession et à l'incertitude politique, qui ont entraîné un cycle de faible demande de construction dans le pays.

### Région Amérique latine - Information pro forma

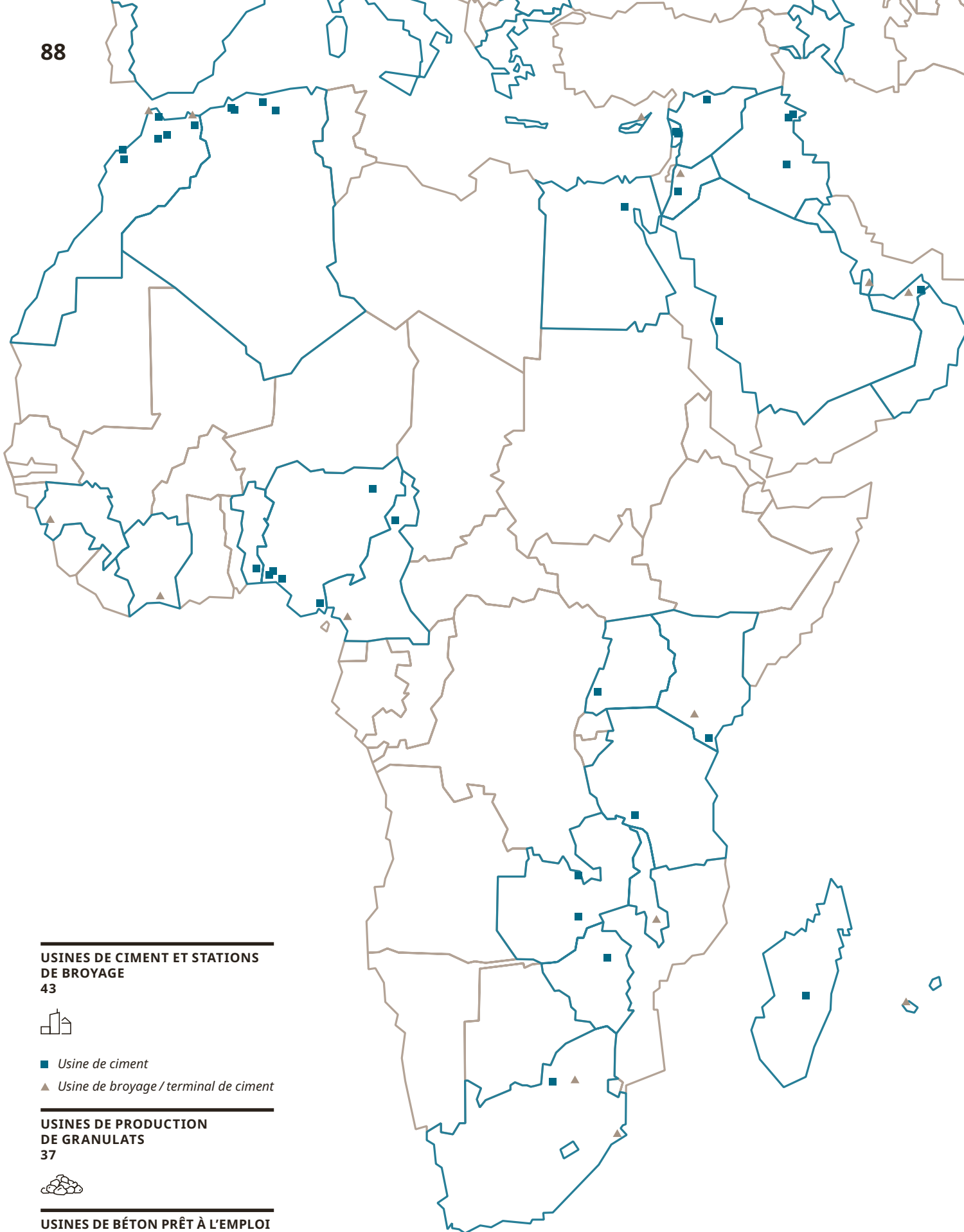
		2015	2014	±%	±% à base identique
Ventes de ciment	millions de tonnes	27,9	28,2	-1,2	-1,2
Ventes de granulats	millions de tonnes	7,9	10,6	-25,7	-25,7
Ventes de béton prêt à l'emploi	million de m <sup>3</sup>	7,3	7,8	-6,7	-6,7
Ventes nettes	millions de CHF	3 241	3 540	-8,4	2,8
EBITDA opérationnel	millions de CHF	876	949	-7,7	-2,4
EBITDA opérationnel ajusté <sup>1</sup>	millions de CHF	907	964	-5,9	0,1
Marge d'EBITDA opérationnel	%	27,0	26,8		
Marge d'EBITDA opérationnel ajusté <sup>1</sup>	%	28,0	27,2		

<sup>1</sup> Hors coûts liés à la fusion, de restructuration et autres charges exceptionnelles.

Une augmentation de l'activité de construction a entraîné une demande historiquement élevée pour les matériaux de construction en Argentine, les trois segments enregistrant une solide performance et des tarifs favorables. Les investissements entrepris avant les élections de fin d'année ont stimulé l'activité, soutenue par la confiance dans le secteur de la construction résidentielle malgré des perspectives économiques plutôt moroses. Sur l'année, les volumes de ciment ont uniquement été limités par la capacité des usines. L'EBITDA opérationnel et les ventes nettes enregistrent l'une des plus fortes augmentations du Groupe dans la région.

#### Résumé de la performance de la région

En Amérique latine, les volumes consolidés de ciment ont reculé de 1,2 pourcent pour s'établir à 27,9 millions de tonnes, le dynamisme des marchés du Mexique, de l'Argentine, de la Colombie et du Salvador ne parvenant pas à compenser totalement les baisses au Brésil et en Équateur. Les livraisons de granulats étaient en baisse de 25,7 pourcent à 7,9 millions de tonnes, en raison de la fermeture de carrières peu productives au Mexique et du recentrage sur des segments plus rentables. Les volumes de béton prêt à l'emploi ont reculé de 6,7 pourcent sur l'année entière à 7,3 millions de mètres cubes. A taux de changes constants, les ventes nettes dans la région ont augmenté de 2,8 pourcent en 2015 à CHF 3 241 millions, tirées par de meilleures performances au Mexique, en Argentine et en Colombie, tandis que l'EBITDA opérationnel a diminué de 2,4 pourcent à CHF 876 millions, principalement en raison des baisses au Brésil. Après correction des coûts de fusion et de restructuration ainsi que des charges exceptionnelles, l'EBITDA opérationnel à taux de changes constants était stable.



---

**USINES DE CIMENT ET STATIONS  
DE BROYAGE**  
43



- *Usine de ciment*
- ▲ *Usine de broyage / terminal de ciment*

---

**USINES DE PRODUCTION  
DE GRANULATS**  
37



---

**USINES DE BÉTON PRÊT À L'EMPLOI**  
212



## TENDANCES POSITIVES POUR LES VOLUMES ET LE CHIFFRE D'AFFAIRES NET EN MOYEN-ORIENT-AFRIQUE

La région Moyen-Orient-Afrique a enregistré des performances contrastées. Alors que des pays comme le Kenya ou l'Algérie enregistraient de solides performances, certains marchés dans la région ont subi une diminution de la demande suite au recul des prix du pétrole et des matières premières. Dans l'ensemble, les volumes de ciment et de granulats étaient en hausse dans la région en 2015. Les ventes nettes ont aussi augmenté, mais l'EBITDA opérationnel a diminué pour l'exercice. La région a été fortement pénalisée par des effets de change négatifs et une inflation élevée.

### Développement économique et du secteur de la construction

La région Moyen-Orient-Afrique a été caractérisée par une évolution mitigée de la conjoncture en 2015, les pays exportateurs de pétrole peinant à compenser les niveaux historiquement bas des prix du pétrole, alors que les pays importateurs ont profité de cette situation, le tout dans un contexte de réformes économiques et d'amélioration des conditions commerciales avec la zone euro.

L'économie égyptienne a commencé l'année avec des facteurs de soutien significatifs et les réformes économiques lancées par le gouvernement actuel ont dopé la confiance. Grâce à la priorité accordée par le gouvernement aux projets publics et privés de grande envergure, l'activité dans les infrastructures a augmenté. La croissance constante de la population a également favorisé la demande de projets de construction résidentielle et commerciale. Pendant ce temps, la dépendance de l'économie algérienne aux réserves liées au pétrole a engendré une dépréciation de sa monnaie et une faible croissance durant l'exercice. Le secteur de la construction a continué à prospérer, soutenu par les mesures engagées par le gouvernement, dans le cadre d'un ambitieux plan quinquennal, en faveur des infrastructures de transport et des logements sociaux. Le Maroc a connu une croissance économique stable et les niveaux d'inflation sont restés faibles. Le secteur de la construction y a connu une légère embellie, tiré par la demande de logements et l'augmentation des dépenses publiques.

L'instabilité politique et la situation en Syrie voisine ont pesé sur la croissance économique du Liban durant l'exercice. Le secteur de la construction a enregistré un ralentissement qui témoigne du recul de la demande et de la prudence sur le marché immobilier. La conjoncture en Jordanie a elle aussi été affectée par la situation dans la région. La situation politique demeurant fragile en Irak, l'activité de construction a continué à être pénalisée par une sécurité précaire dans certaines parties du pays.

Des difficultés temporaires sur le plan macro-économique, en particulier la volatilité des taux de change, la baisse des prix du pétrole et des insurrections au nord-est du pays, ont pesé sur la croissance du Nigeria durant l'exercice. Le secteur de la construction du pays a connu une évolution positive grâce à l'urbanisation croissante. Le Kenya a poursuivi sa



Saâd Sebbar  
Directeur régional  
Moyen-Orient-Afrique

croissance en 2015. L'augmentation des dépenses publiques pour les projets de routes et de logements a stimulé la demande de ciment. La baisse des prix du cuivre et les fluctuations de change ont ralenti la croissance économique de la Zambie durant l'exercice. Si le gouvernement s'est engagé à réaménager les contraintes juridiques dans le secteur de la construction, les réformes mettent du temps à se concrétiser. En Afrique du Sud, le gouvernement continue à s'engager en faveur des investissements dans les infrastructures. Toutefois, une performance économique ralentie a eu un impact négatif sur le secteur de la construction dans le pays en 2015.

### Performance de LafargeHolcim par pays

En Egypte, le soutien apporté aux améliorations des infrastructures et au développement urbain a entraîné une hausse des livraisons dans les trois segments durant l'exercice, avec une accélération du développement au quatrième trimestre. Les volumes de ciment ont continué à être tirés par la forte demande du secteur résidentiel et des infrastructures. L'utilisation accrue de coke de pétrole et de carburants alternatifs a compensé en partie l'impact de la baisse des prix, mais la performance financière a néanmoins été plus faible globalement en Egypte.

En Algérie, les trois segments ont enregistré une hausse significative des volumes en 2015, grâce à un environnement politique stable et à des investissements constants dans les infrastructures, y compris la construction de la troisième plus grande mosquée du monde. Tous les segments ont aussi profité de conditions météorologiques favorables. L'EBITDA opérationnel a augmenté parallèlement, reflétant la hausse des volumes de ciment et des tarifs favorables.

La croissance modérée des investissements en infrastructures publiques au Maroc a entraîné une légère augmentation des volumes de ciment par rapport à l'exercice précédent, également soutenue par des conditions météorologiques favorables à la fin de l'année. Le segment a en outre bénéficié de hausses des volumes de ciment en sac, la construction de maisons individuelles augmentant grâce à un solide cycle agricole. Les volumes de granulats et de béton prêt à l'emploi ont reculé. La performance financière s'est améliorée par rapport à 2014, les meilleurs résultats dans le segment du ciment atténuant la performance plus faible des segments des granulats et du béton prêt à l'emploi.

La situation politique difficile au Liban a freiné la demande de ciment du secteur résidentiel, principal moteur de la construction au Liban. En conséquence, les volumes de ciment et de béton prêt à l'emploi ont connu une baisse, de même que l'EBITDA opérationnel. La Jordanie a aussi enregistré des volumes de ciment en diminution, tandis que l'Irak a souffert de l'instabilité politique et de contraintes logistiques dans les principales régions du pays.

Au Nigeria, les livraisons de ciment ont légèrement reculé en 2015. Cette baisse est due à une pression concurrentielle en cours d'année ainsi qu'au ralentissement temporaire des investissements publics suite à la baisse des prix du pétrole, presque entièrement compensée cependant par la demande constante de développement des infrastructures et de logements haut de gamme pour la classe moyenne émergente du pays. Les volumes de béton prêt à l'emploi ont augmenté durant l'exercice. L'EBITDA opérationnel a, quant à lui, diminué.

Au Kenya, les volumes de ciment ont profité de solides investissements dans les infrastructures et de la construction de maisons individuelles. La demande accrue sur le marché domestique a contribué à une amélioration significative de la performance financière.

### Région Moyen-Orient-Afrique – Information pro forma

		2015	2014	±%	±% à base identique
Ventes de ciment	millions de tonnes	43,4	42,9	1,0	1,0
Ventes de granulats	millions de tonnes	11,2	10,6	5,9	5,9
Ventes de béton prêt à l'emploi	million de m <sup>3</sup>	5,6	5,9	-5,8	-5,8
Ventes nettes	millions de CHF	4 536	4 969	-8,7	1,9
EBITDA opérationnel	millions de CHF	1 276	1 562	-18,3	-7,5
EBITDA opérationnel ajusté <sup>1</sup>	millions de CHF	1 362	1 611	-15,4	-4,6
Marge d'EBITDA opérationnel	%	28,1	31,4		
Marge d'EBITDA opérationnel ajusté <sup>1</sup>	%	30,0	32,4		

<sup>1</sup> Hors coûts liés à la fusion, de restructuration et autres charges exceptionnelles.

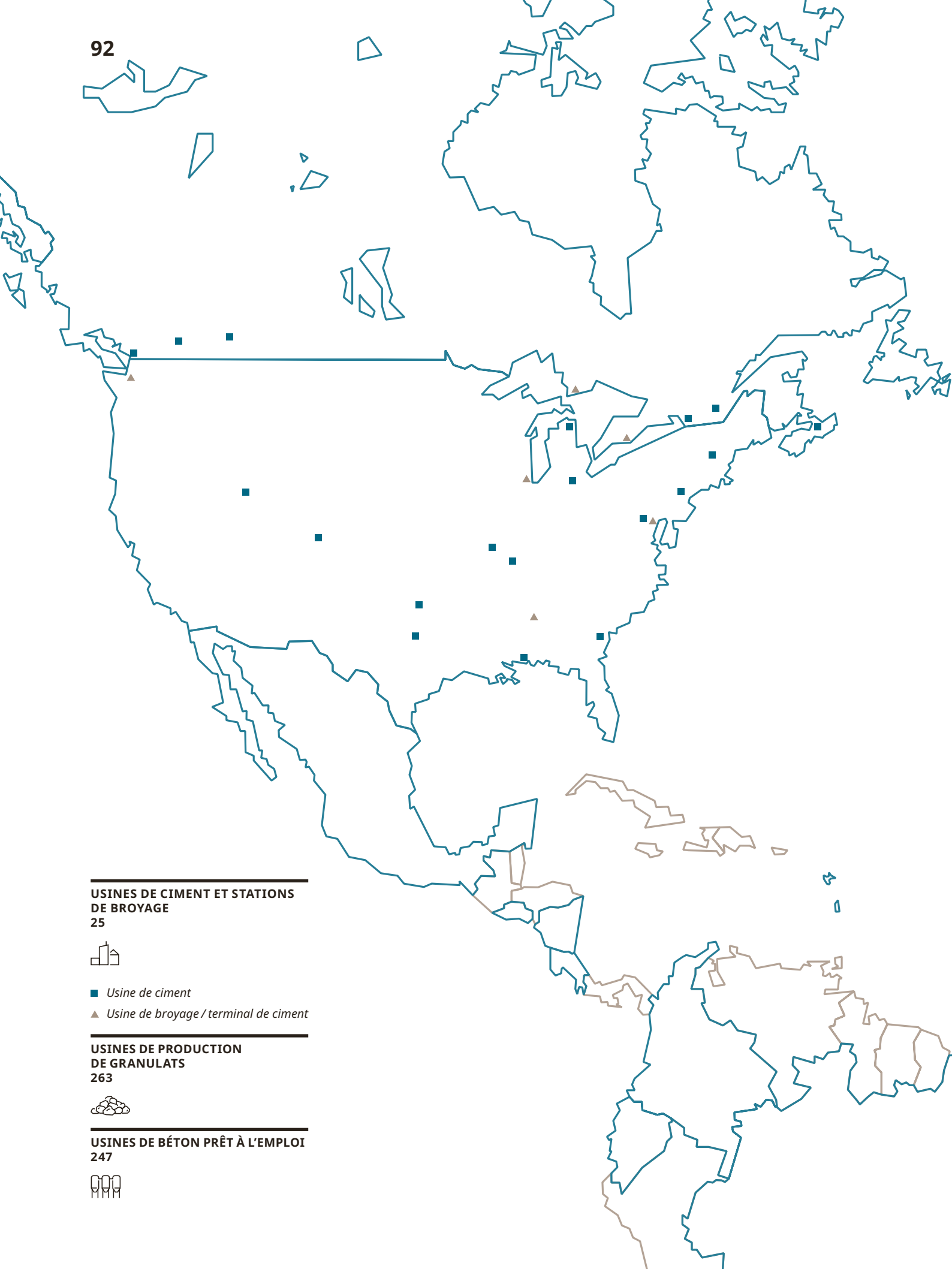
L'Ouganda a bénéficié de la forte demande actuelle pour les matériaux de construction et a réussi à augmenter les volumes de ciment durant l'exercice, malgré des exportations plus faibles vers le Rwanda. La performance financière s'est également montrée plus élevée.

En Zambie, les volumes de ciment ont reculé en raison d'une baisse de l'activité d'exportation vers la République démocratique du Congo. Malgré une forte concurrence, les volumes domestiques se sont inscrits en hausse, en partie grâce aux investissements dans les infrastructures. Le renforcement du développement du réseau routier et des infrastructures a entraîné une hausse des volumes de granulats. En fin de compte, l'EBITDA opérationnel a néanmoins baissé, en raison des ajustements de prix liés à l'augmentation de la pression concurrentielle, mais également de l'impact de la forte dévaluation du Kwacha puisque dans ce marché, une proportion considérable des coûts sont libellés en USD.

L'Afrique du Sud est parvenue à vendre davantage de ciment et de granulats durant l'exercice, malgré de faibles niveaux de croissance économique et un moral des investisseurs en berne. Toutefois, l'EBITDA opérationnel a diminué en raison des pressions de la concurrence.

### Résumé de la performance de la région

Durant l'exercice sous revue, les livraisons consolidées de ciment dans la région Moyen-Orient-Afrique ont augmenté de 1,0 pourcent à 43,4 millions de tonnes par rapport à l'année précédente, la solide performance en Egypte, en Algérie et au Kenya contribuant à compenser l'arrêt des activités en Syrie et les baisses en Irak et au Liban. Les livraisons de granulats ont augmenté de 5,9 pourcent à 11,2 millions de tonnes, tandis que les volumes de béton prêt à l'emploi étaient en baisse de 5,8 pourcent à 5,6 millions de mètres cubes. A taux de change constants, les ventes nettes ont augmenté de 1,9 pourcent à CHF 4 536 millions et l'EBITDA opérationnel a reculé de 7,5 pourcent à CHF 1 276 millions, l'amélioration des résultats en Algérie et au Kenya ayant compensé en partie la baisse de performance dans des pays tels que la Zambie et l'Egypte. Après correction des coûts liés à la fusion et de restructuration ainsi que des charges exceptionnelles, l'EBITDA opérationnel, à taux de change constants, était en baisse de 4,6 pourcent.



---

**USINES DE CIMENT ET STATIONS DE BROYAGE**  
25



- *Usine de ciment*
- ▲ *Usine de broyage / terminal de ciment*

---

**USINES DE PRODUCTION DE GRANULATS**  
263



---

**USINES DE BÉTON PRÊT À L'EMPLOI**  
247





## L'AMÉRIQUE DU NORD BÉNÉFICIE DE RÉSULTATS SOLIDES AUX ÉTATS-UNIS ET DANS L'EST DU CANADA

LafargeHolcim a enregistré de solides résultats en Amérique du Nord, grâce à la reprise persistante aux États-Unis ainsi qu'à une gestion réussie des prix et des optimisations de coûts. Les volumes de ciment et de granulats ont augmenté malgré une baisse de la demande dans certaines régions telles que l'ouest du Canada, le Texas, l'Oklahoma et le Dakota du Nord et du Sud, où les investissements liés au pétrole et aux matières premières étaient sous pression. La performance financière a sensiblement augmenté, essentiellement grâce aux États-Unis ainsi qu'à la réalisation de synergies plus importantes que prévu.

### Développement économique et du secteur de la construction

Après un début timide en raison d'une météo hivernale extrême, l'économie des États-Unis est montée en puissance durant l'année, tirée par une forte consommation des ménages, une hausse de l'emploi et une progression continue des revenus. Bien que les indicateurs du secteur du logement soient restés mitigés, l'investissement dans l'immobilier résidentiel a connu une solide croissance durant l'année. L'investissement public et l'augmentation des achats d'immobilier résidentiel ont contribué à une demande accrue de ciment. L'année s'est terminée sur la décision historique de la Réserve fédérale américaine d'augmenter légèrement les taux d'intérêt, démontrant la confiance des décideurs politiques dans la reprise de la plus grande économie mondiale.

Après une croissance solide en 2014, l'économie canadienne a marqué le pas durant 2015, subissant les conséquences de la dépréciation des prix des matières premières et du pétrole en plus d'une baisse des investissements dans l'ouest du pays. Dans plusieurs provinces, les conditions du marché de l'emploi sont restées favorables et les dépenses des ménages ont bien résisté. Malgré des difficultés liées à des facteurs extérieurs, le gouvernement libéral nouvellement élu du Canada a fait des dépenses d'infrastructure une priorité. Le marché de l'immobilier résidentiel est resté globalement dynamique durant l'année.

### Performance de LafargeHolcim par pays

La reprise économique dynamique aux États-Unis s'est traduite par une hausse de la demande de ciment à travers le pays, qui a entraîné une augmentation du volume dans le segment et une hausse considérable plus tard dans l'année grâce à des conditions météorologiques douces, et ce malgré les effets négatifs d'un ralentissement dans les investissements liés au pétrole – principalement au Texas, dans l'Oklahoma et dans le Dakota du Nord et du Sud. Les livraisons de granulats ont aussi enregistré une hausse grâce à la dynamique du marché et à l'acquisition de gros projets tels que le casino de MGM à Washington DC. Toutefois, les volumes de béton prêt à l'emploi ont diminué suite à des cessions d'usines dans l'Illinois, le Wisconsin, l'Indiana, le Nevada et le Massachusetts



*Alain Bourguignon  
Directeur régional  
Amérique du Nord*

**Région Amérique du Nord – Information pro forma**

		2015	2014	±%	±% à base identique
Ventes de ciment	millions de tonnes	21,8	20,9	4,2	4,2
Ventes de granulats	millions de tonnes	115,3	113,8	1,3	1,3
Ventes de béton prêt à l'emploi	million de m <sup>3</sup>	9,3	9,4	-1,0	-1,0
Ventes nettes	millions de CHF	5 678	5 418	4,8	5,4
EBITDA opérationnel	millions de CHF	1 121	1 046	7,2	8,2
EBITDA opérationnel ajusté <sup>1</sup>	millions de CHF	1 183	1 065	11,1	12,0
Marge d'EBITDA opérationnel	%	19,7	19,3		
Marge d'EBITDA opérationnel ajusté <sup>1</sup>	%	20,8	19,7		

<sup>1</sup> Hors coûts liés à la fusion, de restructuration et autres charges exceptionnelles.

dans le cadre de la stratégie d'optimisation du portefeuille, et en raison de livraisons moins importantes dans les États dépendant des investissements pétroliers. Une augmentation des prix a été atteinte dans tous les segments en raison d'une gestion rigoureuse de la tarification, de la clientèle et de la combinaison de produits. La performance financière affiche une hausse significative, avec une augmentation globale à deux chiffres de l'EBITDA opérationnel aux États-Unis, principalement grâce à une gestion active des coûts, des prix et des marges.

L'est du Canada a connu une hausse générale du volume de ciment vendu, répondant à une forte demande pour les matériaux de construction, ainsi qu'une hausse des exportations vers les États-Unis. Certains projets, dont une commission d'autoroutes et le pont Champlain, ont entraîné une hausse régulière des volumes de granulats dans l'est du Canada. La région a connu une forte augmentation des volumes de béton prêt à l'emploi, en partie grâce à la focalisation stratégique sur l'up-selling et la segmentation. L'ouest du Canada a continué à subir les conséquences de la dépendance de la région aux matières premières, et les volumes ont reculé dans tous les segments en raison de la demande plus faible. Dans l'ensemble, l'EBITDA opérationnel au Canada a été moins élevé que lors de l'exercice précédent, également affecté par la forte dévaluation du dollar national.

**Résumé de la performance de la région**

Les volumes consolidés de ciment en Amérique du Nord ont augmenté de 4,2 pourcent à 21,8 millions de tonnes sur l'exercice, tirés par les solides résultats aux États-Unis et dans l'est du Canada. Les livraisons de granulats étaient en hausse de 1,3 pourcent durant l'exercice à 115,3 millions de tonnes, toutes les sociétés du Groupe, sauf à l'ouest du Canada, ayant enregistré des volumes plus élevés. Les livraisons de béton prêt à l'emploi étaient en baisse de 1,0 pourcent à 9,3 millions de mètres cubes en conséquence de cessions d'usines et d'une demande plus faible des régions dépendant du pétrole. A taux de change constants, les ventes nettes en Amérique du Nord ont augmenté de 5,4 pourcent à CHF 5,678 milliards, suite à la meilleure performance des opérations du Groupe aux États-Unis et dans l'est du Canada. À taux de change constants, l'EBITDA opérationnel a fortement augmenté durant l'exercice avec une hausse de 8,2 pourcent à CHF 1 121 millions, principalement grâce à la performance des États-Unis et aux synergies plus importantes que prévu, puisqu'elles ont été supérieures de 50 pourcent à l'objectif optimiste et atteignent CHF 39 millions. Après correction des coûts de fusion et de restructuration ainsi que des charges exceptionnelles, l'EBITDA opérationnel, à taux de change constants, était en hausse de 12,0 pourcent.

# GOVERNANCE D'ENTREPRISE



## **GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

LafargeHolcim applique des normes élevées en matière de gouvernance d'entreprise, avec pour objectif d'assurer la création de valeur et le succès à long terme de la Société, dans l'intérêt de divers groupes de parties prenantes : clients, actionnaires, collaborateurs, créanciers, fournisseurs et les communautés dans lesquelles LafargeHolcim déploie ses activités.

### Agir de manière responsable

La gouvernance d'entreprise efficace vise en fin de compte à créer de la valeur à long terme et à renforcer la réputation du Groupe. Cet objectif exige une amélioration constante des processus décisionnels et des systèmes de gestion par la mise en œuvre de directives et de termes de référence légales, organisationnelles et éthiques, ainsi que des mesures d'amélioration de la transparence. Le respect des directives internes et externes, la détection précoce des risques commerciaux, la responsabilité sociale vis-à-vis des groupes de parties prenantes et une communication ouverte sur tous les aspects pertinents font partie des principes de LafargeHolcim. Le Code de Conduite des Affaires, qui a force obligatoire pour l'ensemble du Groupe, fait partie de notre réglementation interne.

LafargeHolcim cherche à établir une relation équilibrée entre la Direction et la supervision, en maintenant séparées les fonctions de Président du Conseil d'administration et de CEO. A une exception près, tous les directeurs sont indépendants, selon la définition du Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise. Le principe « une action, une voix » s'applique.

Les informations publiées dans ce chapitre sont conformes à la Directive Corporate Governance de la SIX Swiss Exchange (SIX) et aux règles de publication du Code suisse des Obligations. Par souci de clarté, il est fait référence à d'autres parties du rapport annuel ou, par exemple, au site Web du Groupe ([www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com)). Les pages 102 à 105 de ce rapport décrivent les tâches du Finance & Audit Committee, du Nomination, Compensation & Governance Committee et du Strategy & Sustainable Development Committee ainsi que les règlements d'organisation.

Sauf indication contraire, le présent rapport annuel reflète la situation juridique au 31 décembre 2015.

### Structure du Groupe et actionnaires

La société holding LafargeHolcim SA est une société de droit suisse constituée pour une durée indéterminée. Elle a son siège à Rapperswil-Jona (canton de St-Gall, Suisse). Elle possède des intérêts directs et indirects dans toutes les sociétés mentionnées aux pages 264 à 266 de ce rapport annuel.

Le Groupe est organisé par régions géographiques. La structure de direction au 31 décembre 2015 et les modifications opérées en 2015 sont décrites dans ce chapitre.

LafargeHolcim ne détient aucune participation croisée dans d'autres sociétés. Il n'existe aucune convention d'actionnaires ni aucun accord au sujet du vote ou de la détention d'actions de LafargeHolcim.

Une information plus détaillée au sujet du panorama des activités, de la structure du Groupe et des actionnaires est disponible aux pages suivantes du rapport annuel :

#### Sujet

Article	Page
<b>Panorama des activités des régions individuelles du Groupe</b>	<b>76 - 94</b>
<b>Information sur les segments</b>	<b>212</b>
<b>Principales sociétés</b>	<b>264 - 266</b>
<b>Information concernant LafargeHolcim Ltd &amp; et les sociétés cotées du Groupe</b>	<b>267</b>

### Structure du capital

LafargeHolcim dispose d'un seul type d'action nominative, pour répondre aux exigences du marché international des capitaux en termes d'ouverture, de transparence et de modernité de la structure du capital, ainsi que pour en accroître l'attrait, plus particulièrement auprès des investisseurs institutionnels.

#### *Capital social*

Suite à la fusion entre Holcim Ltd et Lafarge S.A. en 2015, décrite de manière plus détaillée dans la documentation de l'Assemblée générale extraordinaire à l'adresse [www.holcim.com/AGM](http://www.holcim.com/AGM), le capital social est divisé en 606 909 080 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 2 chacune. Au 31 décembre 2015, le capital social nominal entièrement libéré de LafargeHolcim Ltd s'élevait à CHF 1 213 818 160.

#### *Capital conditionnel*

Le capital social peut être augmenté jusqu'au montant nominal de CHF 2 844 700 par l'émission de 1 422 350 actions nominatives entièrement libérées, d'une valeur nominale de CHF 2 chacune (au 31 décembre 2015). Le capital conditionnel peut être affecté à l'exercice de droits de conversion et/ou d'option liés à des obligations ou à des instruments de dette similaires de la Société ou de l'une des sociétés du Groupe. Les droits de souscription des actionnaires sont exclus. Les détenteurs actuels de droits de conversion et/ou de bons de souscription d'actions ont le droit de souscrire aux nouvelles actions. L'acquisition d'actions par l'exercice de droits de conversion et/ou de bons de souscription d'actions, et tout transfert consécutif des actions, sont soumis aux restrictions inscrites dans les statuts. Au 31 décembre 2015, aucune obligation ou instrument de dette similaire de la société ou de l'une des sociétés du Groupe, dont découleraient des droits de conversion liés au capital conditionnel, n'était en circulation ; pour cette raison, aucun droit de conversion n'a été exercé au cours de l'exercice sous revue. Des informations supplémentaires au sujet des droits de conversion et/ou des bons de souscription d'actions et des conditions applicables figurent dans les statuts de LafargeHolcim SA à l'adresse [www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association).

#### *Capital autorisé / Certificats de participation*

Au 31 décembre 2015, l'article 3ter des statuts autorisait le Conseil d'administration à augmenter, à tout moment et jusqu'au 8 mai 2017, le capital social de CHF 264 237 400 par l'émission de 132 118 700 actions nominatives au maximum, entièrement libérées et d'une valeur nominale de CHF 2 chacune. Aucun certificat de participation n'était en circulation au 31 décembre 2015.

Des informations supplémentaires sont disponibles à l'adresse :  
[www.lafargeholcim.com/investor-relations](http://www.lafargeholcim.com/investor-relations)

## Sujet

Article		Page
Statuts de LafargeHolcim Ltd	<a href="http://www.lafargeholcim.com/articles-association">www.lafargeholcim.com/articles-association</a>	-
Code de Conduite des Affaires	<a href="http://www.lafargeholcim.com/corporate-governance">www.lafargeholcim.com/corporate-governance</a>	-
Variations du capital de LafargeHolcim Ltd	Les données de l'exercice 2013 sont incluses dans le rapport annuel 2014, en p. 226, <a href="http://www.lafargeholcim.com/equity">www.lafargeholcim.com/equity</a> Pour les variations de capital relatives à la fusion, cf. archives Holcim sous <a href="http://www.lafargeholcim.com/annual-general-meetings">www.lafargeholcim.com/annual-general-meetings</a>	174 – 175
Informations détaillées sur le capital conditionnel	<a href="http://www.lafargeholcim.com/articles-association">www.lafargeholcim.com/articles-association</a> Statuts, art. 3bis	-
Données clés par action		58 – 61, 255, 283
Droits afférents aux actions	<a href="http://www.lafargeholcim.com/articles-association">www.lafargeholcim.com/articles-association</a> Statuts, art. 6, 9, 10	-
Restrictions de transfert d'actions et inscription de nommées	<a href="http://www.lafargeholcim.com/articles-association">www.lafargeholcim.com/articles-association</a> Statuts, art. 4, 5	108
Bons de souscription d'actions/Options		252 – 255

## Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de 14 membres, dont 13 sont indépendants selon la définition du Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise.

Veuillez consulter les pages 112 à 118 si vous désirez en savoir davantage au sujet des biographies des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2015. Le titre de « Président du Conseil d'administration » utilisé se réfère au Président du Conseil d'administration tel qu'il est décrit dans les statuts.

Lors de l'Assemblée générale du 13 avril 2015 de Holcim Ltd, les actionnaires ont réélu les neuf membres du Conseil d'administration et réélu Wolfgang Reitzle au poste de Président du Conseil d'administration. De plus, les actionnaires ont élu les quatre membres du Nomination & Compensation Committee.

Les actionnaires ont également élu l'organe de révision et le représentant indépendant.

Mme Anne Wade et M. Jürg Oleas se sont retirés du Conseil d'administration de Holcim Ltd lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 8 mai 2015, avec effet au moment de l'exécution de l'offre d'échange dans le contexte de la fusion. Egalement avec effet au moment de l'exécution de l'offre d'échange, Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen et Thomas Schmidheiny se sont retirés du Nomination & Compensation Committee. Le Conseil d'administration leur a exprimé sa profonde gratitude pour services rendus. Bruno Lafont, Bertrand Collomb, Philippe Dauman, Paul Desmarais, Jr., Oscar Fanjul, Gérard Lamarche et Nassef Sawiris ont été élus lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 8 mai 2015, sous réserve que l'offre d'échange soit exécutée.

Les nouveaux membres du Conseil d'administration sont formés de manière détaillée aux domaines d'activité de la Société. Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que la marche des affaires le requiert, mais au moins quatre fois par an. En 2015, quatre réunions ordinaires et dix-huit réunions extraordinaires ont eu lieu. Le Conseil d'administration a tenu deux réunions auxquelles tous ses membres ont participé et deux auxquelles l'un de ses membres était excusé. En règle générale, les membres du Comité exécutif ont assisté aux parties des réunions ordinaires du Conseil d'administration qui abordaient les domaines opérationnels du Groupe. La durée moyenne de chaque réunion ordinaire était de cinq heures.

## Composition du Conseil d'administration

Conseil d'administration	Fonction
Wolfgang Reitzle	Co-Président (Président statutaire)
Beat Hess	Vice-Président
Bruno Lafont	Co-Président <sup>1</sup>
Bertrand Collomb	Membre <sup>1</sup>
Philippe Dauman	Membre <sup>1</sup>
Paul Desmarais, Jr.	Membre <sup>1</sup>
Oscar Fanjul	Membre <sup>1</sup>
Alexander Gut	Membre
Gérard Lamarche	Membre <sup>1</sup>
Adrian Loader	Membre
Jürg Oleas	Membre <sup>2</sup>
Nassef Sawiris	Membre <sup>1</sup>
Thomas Schmidheiny	Membre
Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen	Membre
Dieter Spälti	Membre
Anne Wade	Membre <sup>2</sup>

<sup>1</sup> A partir du 10 juillet 2015.

<sup>2</sup> Jusqu'au 10 juillet 2015.

**Autres principaux mandats suisses et étrangers des membres du Conseil d'administration en dehors du Groupe LafargeHolcim au 31 décembre 2015**

Conseil d'administration	Mandat	Fonction
Wolfgang Reitzle	Continental AG, Hanovre (Allemagne)*	Président du Conseil d'administration
	Axel Springer SE, Berlin (Allemagne)*	Membre du Conseil de surveillance
	Hawesko Holding AG, Hambourg (Allemagne)*	Membre du Conseil de surveillance
	Medical Park AG, Amerang (Allemagne)	Président du Conseil de surveillance
	Ivoclar Vivodent AG, Schaan (Liechtenstein)	Membre du Conseil d'administration
	Perella Weinberg Partners, New York (États-Unis)	Associé-Conseiller
Beat Hess	Nestlé S.A., Vevey (Suisse)*	Membre du Conseil d'administration, du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise, Président du Comité de rémunération
	Sonova Holding AG, Stäfa (Suisse)*	Vice-président du Conseil d'administration, membre du Comité de rémunération et de nomination
Bruno Lafont	World Business Council of Sustainable Development	Membre du Comité exécutif et co-directeur du projet « Energy Efficiency in Buildings »
	European Round Table of Industrialists	Préside le groupe de travail « Energy and Climate Change »
	MEDEF (fédération d'entreprises françaises)	Président de la Commission Développement durable
	AFEP (Association française des entreprises privées)	Membre du Conseil d'administration
	EDF*	Membre du Conseil d'administration
	ArcelorMittal*	Membre du Conseil d'administration
Bertrand Collomb	Académie des sciences morales et politiques, Paris (France)	Membre
Philippe Dauman	Viacom Inc., New York City (États-Unis)*	Président du Conseil d'administration et Directeur general
	National Amusements, Dedham, MA (États-Unis)	Membre du Conseil d'administration
	National Cable & Telecommunications Association, Washington, D.C. (États-Unis)	Membre du Conseil d'administration
	Lenox Hill Hospital, New York NY (États-Unis)	Membre du Comité exécutif
	Paley Media Council, New York NY (États-Unis)	Membre
Paul Desmarais, Jr.	Power Corporation of Canada, Montréal (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
	Great-West Lifeco Inc., Winnipeg (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
	IGM Financial Inc., Winnipeg (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
	Pargesa Holding SA, Genève (Suisse)	Membre du Conseil d'administration
	Groupe Bruxelles Lambert, Bruxelles (Belgique)*	Membre du Conseil d'administration



Board of Directors	Mandate	Position
	Total SA, Paris (France)*	Membre du Conseil d'administration
	SGS SA, Genève (Suisse)*	Membre du Conseil d'administration
Oscar Fanjul	Marsh & McLennan Companies, New York NY (États-Unis)*	Membre du Conseil d'administration
	Acerinox S.A., Madrid (Espagne)*	Membre du Conseil d'administration
	Ferrovial S.A., Madrid (Espagne)*	Membre du Conseil d'administration
Alexander Gut	Adecco S.A., Chésereux (Suisse)*	Membre du Conseil d'administration et Président du Comité d'audit
	SIHAG Swiss Industrial Holding SA., Uetikon am See (Suisse)	Membre du Conseil d'administration
	Gut Corporate Finance AG, Zurich (Suisse)	Associé-gérant
Gérard Lamarche	Groupe Bruxelles Lambert, Bruxelles (Belgique)*	Administrateur délégué
	Legrand, Limoges (France)*	Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit
	Total SA, Paris (France)*	Membre du Conseil d'administration, Président du Comité de rémunération et membre du Comité d'audit
	SGS SA, Genève (Suisse)*	Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit
Adrian Loader	Oracle Coalfields PLC, Londres* (Royaume-Uni)	Président du Conseil d'administration
	Alderon Iron Ore, Montréal (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
	Sherrit International Corporation, Toronto (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
Nassef Sawiris	OCI N.V., Amsterdam (Pays-Bas)*	Administrateur dirigeant et CEO
	Orascom Construction Limited, Dubaï (EAU)*	Président du Conseil d'administration
	BESIX Group, Bruxelles (Belgique)	Membre du Conseil d'administration
	OCI Partners LP, Delaware (États-Unis)	Membre du Conseil d'administration
Thomas Schmidheiny	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Suisse)	Président du Conseil d'administration
	Spectrum Value Management SA., Rapperswil-Jona (Suisse)	Président du Conseil d'administration
	Abraaj Holdings, Dubaï (EAU)	Membre du Conseil d'administration
Hanne B. Sørensen	Damco International B.V., La Haye (Pays-Bas)	Directrice générale
Dieter Spälti	Rieter Holding AG, Winterthur (Switzerland)*	Membre du Conseil d'administration
	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Suisse)	Membre du Conseil d'administration
	Spectrum Value Management SA., Rapperswil-Jona (Suisse)	Membre du Conseil d'administration

\* Société cotée

Remarque : Pour de plus amples informations sur les principaux mandats suisses et étrangers en dehors du Groupe LafargeHolcim, veuillez consulter les CV des pages 112 à 118.

### Élections et durée des mandats

Conformément à l'ordonnance contre les rémunérations abusives du Conseil fédéral (ORAb), et depuis l'Assemblée générale de 2014, la durée des mandats de l'ensemble des membres du Conseil d'administration est fixée à une année et s'achève à la fin de l'Assemblée générale annuelle. De plus, le Président du Conseil d'administration, tous les membres du Conseil d'administration et tous les membres du Nomination, Compensation & Gouvernance Committee sont élus pour une période d'un an lors de l'Assemblée générale annuelle. Le Président du Conseil d'administration, les membres du Conseil d'administration de même que les membres du Nomination, Compensation & Governance Committee sont rééligibles par le Conseil d'administration sur proposition du Nomination, Compensation & Governance Committee. Le Nomination, Compensation & Governance Committee soumet sa proposition en se basant sur l'examen de la performance de chacun des candidats.

Les comités d'experts suivants sont établis :

#### *Finance & Audit Committee (remplace l'Audit Committee depuis le 28 juillet 2015)*

Le Finance & Audit Committee assiste et conseille le Conseil d'administration dans la conduite de ses activités de supervision des systèmes de contrôle internes. Il examine les rapports à l'attention du Conseil d'administration et évalue les procédures d'audit interne et externe du Groupe, en vérifie les systèmes de gestion des risques et évalue les questions de financement.

Tous les membres sont indépendants selon la définition du Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise, de manière à garantir le degré d'objectivité nécessaire à un Finance & Audit Committee.

En 2015, quatre réunions ordinaires et quatre réunions extraordinaires du Finance & Audit Committee ont eu lieu. Lors des réunions ordinaires, tous les membres du comité étaient présents, et les auditeurs y ont également pris part. Lors de trois réunions, le Head of Group Internal Audit et le Chief Legal & Compliance Officer étaient présents pour certains des points à l'ordre du jour. De plus, le CEO et le CFO ont assisté aux réunions du Finance & Audit Committee en tant qu'invités, dans la mesure où ils n'étaient pas concernés par les points à l'ordre du jour. La durée moyenne de chaque réunion ordinaire était de trois heures et demie.

En 2015, le comité a plus particulièrement examiné les rapports financiers du Groupe, les publications des résultats trimestriels et les rapports des auditeurs externes, a pris note du statut du SCI (système de contrôle interne), évoqué les conclusions du Group Internal Audit, traité de la conformité et des directives internes et évalué des questions financières. Il a également évalué la performance des auditeurs externes et leurs honoraires.

La charte du Finance & Audit Committee est disponible à l'adresse :

[www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)

### Composition du Finance & Audit Committee

Finance & Audit Committee	Fonction
Alexander Gut	Président
Bertrand Collomb	Membre <sup>1</sup>
Beat Hess	Membre
Gérard Lamarche	Membre <sup>1</sup>
Dieter Spälti	Membre

<sup>1</sup>Membre depuis le 28 juillet 2015

*Nomination, Compensation & Governance Committee**(remplace le Nomination & Compensation Committee depuis le 10 juillet 2015)*

Le Nomination, Compensation & Governance Committee aide le Conseil d'administration à planifier et à préparer les successions au sein du Conseil d'administration et des membres du Comité Exécutif. Il suit les évolutions en termes de gouvernance d'entreprise et de rémunération pour le Conseil d'administration et le Comité exécutif, et informe le Conseil d'administration en conséquence. Le comité émet son avis auprès du Conseil d'administration concernant la politique de rémunération pour le Conseil d'administration et pour le Comité exécutif, ainsi qu'en vue des propositions du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires relatives à la rémunération totale du Conseil d'administration et du Comité exécutif.

En 2015, trois réunions ordinaires et sept réunions extraordinaires du Nomination, Compensation & Governance Committee ont eu lieu. Tous les membres du comité ont participé à l'ensemble des réunions ordinaires. Le CEO a assisté aux réunions en tant qu'invité, dans la mesure où il n'était pas concerné par les points à l'ordre du jour. Chaque séance a duré en moyenne trois heures.

La charte du Nomination, Compensation & Governance Committee est disponible sous [www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com). Des informations plus détaillées sur ce comité, en particulier au sujet du processus de détermination de la rémunération, sont disponibles dans le rapport de rémunération à compter de la page 124.

*Strategy & Sustainable Development Committee**(remplace le Governance & Strategy Committee depuis le 28 juillet 2015)*

Le Strategy & Sustainable Development Committee aide le Conseil d'administration dans toutes ses activités concernant les aspects stratégiques et de développement durable. Il suit les évolutions dans ce domaine et informe le Conseil d'administration en conséquence. Le comité traite de tous les sujets relevant de l'autorité du Conseil d'administration qui sont urgents et qui pourraient surgir entre les séances planifiées du Conseil d'administration, y compris les autorisations permettant d'entreprendre des actions préliminaires pour le compte dudit Conseil, puis informe de manière adéquate le Conseil d'administration.

En 2015, quatre réunions ordinaires et six réunions extraordinaires du Strategy & Sustainable Development Committee ont eu lieu. L'ensemble des membres du comité ont assisté à trois des réunions ordinaires et deux des membres étaient excusés pour l'une de ces réunions. Le CEO a assisté aux réunions en tant qu'invité, dans la mesure où il n'était pas concerné par les points à l'ordre du jour. Chaque séance a duré en moyenne trois heures.

La charte du Strategy & Sustainable Development Committee est disponible sous :

[www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)

**Composition du  
Nomination, Compensation  
& Governance Committee**

Nomination, Compensation & Governance Committee	Fonction
Paul Desmarais, Jr.	Président <sup>1</sup>
Adrian Loader	Président <sup>2</sup>
Oscar Fanjul	Membre <sup>3</sup>
Wolfgang Reitzle	Membre
Thomas Schmidheiny	Membre <sup>4</sup>
Hanne Sørensen	Membre <sup>4</sup>

<sup>1</sup>Président depuis le 10 juillet 2015<sup>2</sup>Président jusqu'au 10 juillet 2015<sup>3</sup>Membre depuis le 10 juillet 2015<sup>4</sup>Membre jusqu'au 10 juillet 2015**Composition du  
Strategy & Sustainable  
Development Committee**

Strategy & Sustainable Development Committee	Fonction
Dieter Spälti	Président <sup>1</sup>
Wolfgang Reitzle	Président <sup>2</sup>
Oscar Fanjul	Membre <sup>3</sup>
Beat Hess	Membre
Gérard Lamarche	Membre <sup>3</sup>
Nassef Sawiris	Membre <sup>3</sup>
Anne Wade	Membre <sup>4</sup>

<sup>1</sup>Président depuis le 28 juillet 2015<sup>2</sup>Président et membre jusqu'au 28 juillet 2015<sup>3</sup>Membre depuis le 28 juillet 2015<sup>4</sup>Membre jusqu'au 28 juillet 2015

#### *Domaines d'attribution*

La répartition des responsabilités entre les membres du Conseil d'administration, le CEO et le Comité exécutif est décrite de manière détaillée dans les règlements d'organisation de la Société. Les règlements d'organisation sont disponibles sous [www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association).

#### *Règlements d'organisation*

Les règlements d'organisation sont entrés en vigueur le 24 mai 2002 et doivent, conformément aux règlements d'organisation, être révisés au moins tous les deux ans, et modifiés au besoin. Ils ont été révisés et modifiés pour la dernière fois en 2015 en vue de la fusion.

Les règlements d'organisation sont publiés par le Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd conformément aux termes de l'art. 716b du Code suisse des Obligations et de l'art. 18 des statuts. Ils précisent la structure organisationnelle du Conseil d'administration et du Comité exécutif et définissent les responsabilités et les pouvoirs conférés aux organes dirigeants de la Société. Ils réglementent la convocation, la tenue et le nombre des réunions que le Conseil d'administration et le Comité exécutif doivent tenir, de même que les responsabilités et les compétences des organes. Les règlements d'organisation indiquent les tâches et les responsabilités du Président du Conseil d'administration et du CEO. Si le Président du Conseil d'administration n'est pas indépendant, les règlements d'organisation prévoient l'élection d'un Administrateur principal indépendant.

Le Conseil d'administration dispose également du pouvoir d'instituer des comités d'experts et, le cas échéant, des comités ad hoc pour des tâches spéciales. Il peut déléguer de telles tâches ou des tâches relevant de fonctions spécifiques à un Vice-Président du Conseil d'administration à titre temporaire ou permanent.

Au titre de ses responsabilités statutaires qui ne peuvent être déléguées, le Conseil d'administration définit la stratégie d'entreprise, approuve le plan à moyen terme du Groupe consolidé, y compris le budget, ainsi que le rapport annuel devant être soumis à l'Assemblée générale annuelle.

Le CEO est responsable de la gestion opérationnelle, notamment en préparant une part importante des activités du Conseil d'administration – y compris les propositions en matière de stratégie d'entreprise – et en exécutant les décisions de ce dernier. Le CEO émet de son propre chef les directives et recommandations applicables à l'ensemble du Groupe ; il est également responsable de l'élection et de la révocation des responsables de régions, des responsables de fonctions et des CEO des sociétés du Groupe, ainsi que de la nomination des membres de leurs Conseils d'administration et des organes de surveillance de ces sociétés.

Le Conseil d'administration définit les limites des investissements et des financements dans le cadre de l'approbation du plan à moyen terme. Dans le cadre de ces limites, le Comité exécutif décide des transactions de financement et des investissements et désinvestissements ponctuels de montants jusqu'à CHF 400 millions. Au-delà de ce montant, l'approbation du Conseil d'administration est nécessaire. Le Conseil d'administration est informé de manière régulière des transactions importantes relevant de l'autorité du Comité exécutif.

Les membres du Comité exécutif peuvent déléguer leurs tâches liées à leur domaine géographique de responsabilité aux responsables de régions.

Le Conseil d'administration fixe les objectifs du CEO sur proposition du Président du Conseil d'administration et les objectifs des membres du Comité exécutif du Groupe sur proposition du Nomination, Compensation & Governance Committee, tous deux après conseil et évaluation avec le CEO.

Le CEO évalue les performances des membres du Comité exécutif et, après conseil et évaluation du Nomination, Compensation & Governance Committee, fixe leurs objectifs individuels.

Le Comité exécutif supervise le Risk Management après l'évaluation du Finance & Audit Committee. Le Conseil d'administration est informé annuellement de la situation en matière de risque.

En cas de conflit d'intérêts direct, le règlement d'organisation exige que chaque membre de l'organe concerné s'écarte volontairement préalablement à toute discussion sur le sujet concerné. Les membres des organes de la Société sont tenus de traiter toutes les informations et documents dont ils peuvent disposer dans le cadre de leurs activités correspondantes de manière confidentielle et de ne pas rendre de telles informations accessibles à des tierces parties.

Toutes les personnes disposant du pouvoir de représenter la société ne disposent que d'un droit de signature à deux.

#### *Information et instruments de contrôle du Conseil d'administration*

Le Conseil d'administration décide de la manière dont il veut être informé au sujet de la marche des affaires. Tout membre du Conseil d'administration peut demander des informations sur toute question concernant le Groupe et la Société et des informations au CEO après information au Président du Conseil d'administration. Lors des réunions du Conseil d'administration, tout membre présent du Comité exécutif a une obligation de renseigner. Tout membre du Conseil d'administration peut demander la présentation des comptes et des dossiers dans la mesure nécessaire à l'exercice de ses tâches.

#### *1. Reporting financier*

Le Conseil d'administration est informé chaque mois de la marche des affaires courantes, adopte les rapports trimestriels et les soumet pour publication. Il discute le rapport annuel, prend note des rapports des auditeurs et soumet le rapport annuel à l'Assemblée générale pour approbation.

S'agissant du développement de la stratégie du Groupe, un plan stratégique, un plan à moyen terme sur trois ans incluant le budget sont soumis au Conseil d'administration.

#### *2. Gestion des risques*

LafargeHolcim bénéficie de nombreuses années d'expérience de la gestion des risques. Le processus d'évaluation des risques 2015 couvre la majorité des pays consolidés et leurs principaux segments d'activité.

Le Group Risk Management (GRM) analyse l'exposition globale au risque du Groupe et soutient le processus de décision stratégique. L'éventail complet des risques – allant du marché en passant par les opérations, les questions financières et juridiques, jusqu'aux facteurs de risque externes de l'environnement sectoriel – est analysé, y compris la conformité et le risque lié à la réputation. L'évaluation du risque ne se limite pas à une analyse de danger, mais identifie également les opportunités éventuelles.

Le profil de risque du Groupe est établi au travers d'évaluations stratégiques, opérationnelles et fonctionnelles, combinées en une analyse de risque à 360°. Le GRM implique le Conseil d'administration, le Comité exécutif, les responsables de fonctions de la Société et les différents pays dans son évaluation du risque.

Le processus d'évaluation du risque englobe plusieurs étapes. Dans un premier temps, le risque est évalué et des priorités sont fixées en fonction de son importance et de sa

probabilité. Les principaux risques sont analysés de manière plus approfondie en termes d'origines et un traitement est défini. Le profil de risque consolidé du Groupe est établi, les initiatives en matière de risque du Groupe sont mises en place et leur progression fait l'objet d'un suivi au cours de l'année. Les informations collectées sont enregistrées dans une base de données protégée et centralisée.

Les responsabilités en matière de risque sont clairement définies tant au niveau des divers pays que de la Société. Selon le principe de base, la gestion du risque est une responsabilité de la direction, le GRM formant la deuxième ligne de défense et l'Audit interne la troisième.

### *3. Audit interne*

L'Audit interne garantit l'existence et la pertinence des contrôles du processus et l'intégrité de l'information. L'Audit interne rapporte au CEO et, via un canal additionnel, au Président du Finance & Audit Committee, qu'il informe périodiquement. Les membres du Conseil d'administration ont un accès permanent à l'Audit interne. Chaque année, le Finance & Audit Committee définit les domaines prioritaires que l'Audit interne doit examiner, et le responsable de l'Audit interne informe périodiquement le Finance & Audit Committee des activités de l'Audit interne.

### *Comité exécutif*

Les membres du Comité exécutif (CEO compris) sont nommés par le Conseil d'administration et sont responsables de la gestion du Groupe. Les membres du Comité exécutif peuvent obtenir l'assistance des responsables de régions dans leur domaine de responsabilité. Les responsables de régions sont nommés sur proposition du membre du Comité exécutif correspondant par le CEO, après conseil et évaluation par le Comité exécutif.

En tant qu'instance dirigeante, les tâches du Comité exécutif sont réparties en plusieurs domaines de responsabilité, par pays et par fonction, chacun de ces domaines étant au final supervisé et dirigé par un membre du Comité exécutif.

Après la situation effective au 1<sup>er</sup> janvier 2015 mentionnée dans le rapport annuel 2014 aux pages 119 – 122 et avec l'achèvement de la fusion, les modifications suivantes sont intervenues au sein du Comité exécutif :

Bernard Fontana, auparavant Chief Executive Officer de Holcim Ltd, a décidé de relever de nouveaux défis à l'extérieur du Groupe à compter de la date de la fusion. LafargeHolcim le remercie de sa contribution en faveur du Groupe.

Eric Olsen a été nommé Chief Executive Officer du nouveau Groupe, avec effet à la date de la fusion.

Bernard Terver, responsable des régions Moyen-Orient-Afrique et Asie du Sud, s'est retiré du Comité exécutif et assume désormais la fonction de responsable de l'Inde pour LafargeHolcim depuis la date de la fusion.

Andreas Leu, responsable de la région Amériques, a décidé de relever de nouveaux défis à l'extérieur du Groupe à compter du 1<sup>er</sup> août 2015. LafargeHolcim le remercie de sa contribution en faveur du Groupe.

Thomas Aebischer, Chief Financial Officer du Groupe, a décidé de saisir de nouvelles opportunités à l'extérieur du Groupe et Ron Wirahadiraksa lui a succédé au 1<sup>er</sup> décembre 2015. LafargeHolcim le remercie de sa contribution en faveur du Groupe.

A compter du 31 décembre 2015, le Comité exécutif était composé des dix membres ci-après. Aucun des membres du Comité exécutif n'exerce de fonction importante ou n'a d'engagements importants hors du Groupe LafargeHolcim.

#### Composition du Comité exécutif

Comité exécutif	Fonction	Secteur de responsabilité
Eric Olsen	CEO	
Ron Wirahadiraksa	CFO	
Urs Bleisch	Membre	Performance et Coûts
Alain Bourguignon	Membre	Région Amérique du Nord
Pascal Casanova	Membre	Région Amérique latine
Jean-Jacques Gauthier	Membre	Intégration, Organisation & Ressources humaines
Roland Köhler	Membre	Région Europe
Gérard Kuperfarb	Membre	Croissance et Innovation
Saâd Sebbar	Membre	Région Moyen-Orient-Afrique
Ian Thackwray	Membre	Région Asie-Pacifique <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Hors Inde qui est sous la responsabilité directe du CEO.

Veillez consulter les pages 119 à 122 pour obtenir des informations au sujet des biographies des membres du Comité exécutif.

#### *Convention de gestion*

LafargeHolcim ne dispose d'aucune convention de gestion avec d'autres entreprises ou des particuliers en dehors du Groupe.

#### *Rémunération, actionnariat et prêts*

Le détail concernant les rémunérations du Conseil d'administration et de la direction, ainsi que l'actionnariat et les prêts, figure dans le rapport de rémunération (page 124) et dans les Etats financiers consolidés (page 280, note 14).

## Participation des actionnaires

### *Restrictions en matière de droits de vote et de représentation*

Tous les détenteurs d'actions nominatives qui sont enregistrés en tant qu'actionnaires disposant de droits de vote dans le registre des actions à la date de clôture d'inscription des actions (environ une semaine avant l'Assemblée générale. La date de clôture est communiquée avec l'invitation à l'Assemblée générale.) sont autorisés à participer aux assemblées générales et à y voter. Les actions détenues par des trusts, et les actions pour lesquelles aucune déclaration indiquant que le détenteur des actions demandant l'enregistrement des titres à son nom et pour son propre compte n'a été faite, sont enregistrées dans le registre des actions comme actions sans droit de vote. Les actionnaires qui ne prennent pas part personnellement à l'Assemblée générale peuvent se faire représenter par un autre actionnaire ou par le représentant indépendant. Conformément aux exigences de l'ORAb, la possibilité de voter sous forme électronique est assurée. Les droits de vote ne sont sujets à aucune restriction. Chaque action donne droit à une voix.

### *Quorums statutaires*

L'Assemblée générale des actionnaires constitue un quorum, indépendamment du nombre d'actions représentées ou d'actionnaires présents ; les résolutions sont adoptées à la majorité absolue des votes accordés aux actions représentées, sauf indication contraire de l'art. 704, al. 1 du Code suisse des Obligations ou de la Loi sur la fusion. Dans ce cas, les résolutions ne peuvent être adoptées qu'à la majorité qualifiée des voix représentées.

Selon l'art. 10 al. 2 des statuts, et en complément à l'art. 704 al. 1 du Code suisse des Obligations, l'approbation des deux-tiers au moins des votes représentés et la majorité absolue de la valeur nominative des actions représentées doivent être requises pour les résolutions de l'Assemblée générale des actionnaires en ce qui a trait à la suppression des restrictions établies dans l'art. 5 des statuts (inscription au registre des actions), l'abrogation de l'offre obligatoire (art. 22 al. 3 de la Loi sur les bourses) et l'abrogation ou l'amendement de l'al. 2 de l'art. 10 des statuts.

Le Président de l'Assemblée peut également faire en sorte que les votes et les élections se déroulent par voie électronique. Les votes et élections électroniques sont assimilés aux votes et élections à bulletin secret.

### *Convocation de l'Assemblée générale et règlement concernant l'ordre du jour*

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires a lieu chaque année, au plus tard six mois après la fin de l'exercice financier. Elle est convoquée par le Conseil d'administration, les convocations étant publiées au moins vingt jours avant l'Assemblée et fournissant les détails de l'ordre du jour et des points soumis. Les actionnaires dont les actions représentent un nominal d'au moins CHF 1 000 000 peuvent demander l'inscription d'un point à l'ordre du jour pour discussion et résolution. Dans ce cas, la proposition doit être adressée par écrit au Conseil d'administration au moins quarante jours avant l'Assemblée générale annuelle. La demande d'inscription devra indiquer les points à soumettre à l'ordre du jour. Les invitations, de même que les procès-verbaux des Assemblées générales, sont publiés sur : [www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com).



#### *Inscription au registre des actions*

La Société tient un registre des actions nominatives dans lequel figurent les noms et adresses des détenteurs et bénéficiaires. Conformément aux règles et aux réglementations applicables, seuls les détenteurs et bénéficiaires inscrits au registre des actions sont considérés comme actionnaires ou ayants droit économiques des actions nominatives de la Société. Sur demande, les acquéreurs d'actions nominatives seront intégrés au registre des actions en tant qu'actionnaires avec droits de vote, s'ils déclarent explicitement qu'ils ont acquis les actions en leur propre nom et pour leur propre compte. Les dérogations à cette règle s'appliquent aux mandataires ayant signé une convention de mandataire avec la Société concernant ladite position et soumis à une autorité de surveillance des banques ou des marchés financiers reconnue.

Le registre des actions est clos environ une semaine avant la date de l'Assemblée générale (la date exacte étant communiquée dans l'invitation à l'Assemblée générale). La participation des actionnaires et les droits de protection sont en outre régis par le Code suisse des Obligations.

Ces informations comprennent des extraits ou des références au contenu des statuts de LafargeHolcim Ltd. La version complète des statuts en vigueur à la date de publication du présent rapport annuel est disponible sous :

[www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association).

#### **Prises de contrôle et mesures de défense**

Les statuts ne prévoient pas de renonciation à l'obligation de faire une offre publique aux termes des art. 32 et 52 de la Loi sur les bourses (« opting out »). Il en résulte que tout actionnaire qui acquiert directement, indirectement ou en accord avec des tierces parties des actions de la Société et, avec les actions qu'il détient déjà, dépasse le seuil de 33½ % des droits de vote dans la Société, doit faire une offre pour l'ensemble des actions cotées de la Société.

Il n'existe pas de clause en matière de prises de contrôle.

### Organe de révision

Dans le cadre de leurs activités d'audit, les auditeurs informent de manière régulière le Finance & Audit Committee et le Comité exécutif de leurs conclusions et suggèrent des améliorations. Prenant en compte le reporting et les évaluations des sociétés du Groupe, le Finance & Audit Committee évalue la performance des auditeurs et leur rémunération conformément aux conditions du marché. Le Finance & Audit Committee approuve les secteurs faisant l'objet d'un audit, fournit des recommandations aux auditeurs et suggère des améliorations. En 2015, les auditeurs ont participé aux quatre réunions ordinaires du Finance & Audit Committee pour examiner certains points à l'ordre du jour.

Ernst & Young SA, Zurich, a été désigné en 2002 comme organe de révision de LafargeHolcim Ltd. Depuis 2011, Willy Hofstetter est responsable de la gestion du mandat d'audit, avec l'assistance d'Elisa Alfieri. La rotation de l'auditeur en chef sera opérée conformément à l'art. 730a du Code suisse des Obligations. L'organe de révision est élu pour un mandat d'une année par l'Assemblée générale annuelle.

Les honoraires figurant ci-dessous se rapportent aux services professionnels rendus au Groupe par Ernst & Young en 2015 et 2014 :

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Services d'audit<sup>1</sup></b>	<b>20,9</b>	<b>11,4</b>
<b>Services en lien avec l'audit<sup>2</sup></b>	<b>5,5</b>	<b>0,8</b>
<b>Services fiscaux</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
<b>Autres services<sup>3</sup></b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27,2</b>	<b>12,8</b>

<sup>1</sup> Ce montant inclut les honoraires pour les audits individuels des filiales du Groupe effectués par Ernst & Young ainsi que les honoraires pour l'audit des Etats financiers du Groupe.

<sup>2</sup> Les services en lien avec l'audit incluent, entre autres, les montants pour les audits d'acquisition, les lettres de confort, les conseils comptables, les revues de systèmes d'information, et les revues de contrôle interne.

<sup>3</sup> Les autres services incluent, entre autres, les montants pour les services comptables, actuariels et légaux.

### Politique d'information

LafargeHolcim Ltd fournit aux actionnaires, au marché des capitaux, à ses collaborateurs et au public en général, de manière transparente et en temps voulu, des informations au sujet des performances de la Société, y compris en matière de réalisation de ses objectifs de durabilité. La Société favorise un dialogue ouvert avec ses principales parties prenantes, basé sur le respect mutuel et la confiance, pour renforcer sa notoriété auprès du public et la compréhension de ses objectifs, de sa stratégie et de ses activités.

En tant que société cotée, LafargeHolcim Ltd est tenue de signaler les faits susceptibles d'avoir une influence sur le cours de son action (publicité événementielle, art. 53 et 54 du règlement de cotation de la SIX et art. 223-2 du Règlement Général de l'AMF). LafargeHolcim Ltd est soumise au règlement de la SIX et de l'AMF en matière de publicité des transactions du management effectuées par les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité Exécutif. Il peut être consulté sur le site Web de la SIX et AMF : <https://www.six-exchange-regulation.com/en/home/issuer/obligations/management-transactions.html> et [http://www.amf-france.org/en\\_US/Acteurs-et-produits/Societes-cotees-et-operations-financieres/Information-financiere-et-comptable/Obligations-d-information.html?#title\\_paragraph\\_1](http://www.amf-france.org/en_US/Acteurs-et-produits/Societes-cotees-et-operations-financieres/Information-financiere-et-comptable/Obligations-d-information.html?#title_paragraph_1)

Les principaux outils d'information sont les rapports annuels et trimestriels, le site Web ([www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com)), les communiqués et conférences de presse, les réunions d'information pour les analystes financiers et les investisseurs, et l'Assemblée générale annuelle.

L'engagement en matière de durabilité est décrit aux pages 62 à 71 de ce rapport annuel. Les informations actuelles au sujet du développement durable sont disponibles sous : [www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com). En 2016, LafargeHolcim Ltd publiera son neuvième rapport sur le développement durable. Un rapport complet sur le développement durable est dorénavant publié chaque année.

Le calendrier d'information financière est présenté aux pages 61 et 288 du présent rapport annuel.

En cas de question spécifique au sujet de LafargeHolcim, veuillez prendre contact avec :

Corporate Communications, tél. +41 58 858 87 10, fax +41 58 858 87 19,  
E-mail : [communications@lafargeholcim.com](mailto:communications@lafargeholcim.com)

Investor Relations, tél. +41 58 858 87 87, fax +41 58 858 80 09,  
E-mail : [investor.relations@lafargeholcim.com](mailto:investor.relations@lafargeholcim.com)

## CONSEIL D'ADMINISTRATION



Wolfgang Reitzle  
(Co-Président - Président statutaire)

### Wolfgang Reitzle

De nationalité allemande, né en 1949, Wolfgang Reitzle est Co-Président (Président statutaire) et membre du Nomination, Compensation & Governance Committee du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (alors « Holcim Ltd ») en 2012. Il a effectué des études d'ingénieur et d'économie à l'Université technique de Munich et détient un doctorat en génie mécanique. Il est en outre professeur honoraire de gestion à cette même université. De 1976 à 1999, il a travaillé pour le constructeur automobile BMW, où il a été nommé en 1987 membre du Comité exécutif, responsable de la recherche et du développement. En 1999, il est devenu Chief Executive Officer de Premier Automotive Group et Vice-Président du constructeur automobile américain Ford. En 2002, il a rejoint le Comité exécutif de Linde, leader mondial dans le domaine des gaz et de l'ingénierie, et a été CEO de 2003 à 2014. Wolfgang Reitzle est également Président du Conseil de surveillance de Continental AG, Hanovre, Allemagne, Président du Conseil de Surveillance de Medical Park AG, Amerang, Allemagne, membre du Conseil de surveillance de Springer SE, Berlin, Allemagne et membre du Conseil de surveillance de Hawesko AG, Hambourg, Allemagne. Il exerce d'autres mandats, dont celui de membre du Conseil d'administration d'Ivoclar Vivadent, Schaan, Liechtenstein et il a un mandat de conseiller auprès de Perella Weinberg Partners, New York, États-Unis.



Beat Hess  
(Vice-Président)

### Beat Hess

De nationalité suisse, né en 1949, Beat Hess est Vice-Président du Conseil d'administration, membre du Strategy & Sustainable Development Committee et membre du Finance & Audit Committee de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (alors « Holcim Ltd ») en 2010. Il est titulaire d'un doctorat en droit et inscrit au barreau suisse. De 1977 à 2003, il a tout d'abord été conseiller juridique puis directeur juridique du groupe ABB. De 2004 à fin 2010, il a été directeur juridique et membre du Comité exécutif du groupe Royal Dutch Shell, Londres et La Haye. Il exerce également d'autres mandats, notamment ceux de membre du Conseil d'administration, membre du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise et Président du Comité de rémunération de Nestlé SA, Vevey, Suisse, et de Vice-Président et membre du Comité de nomination et de rémunération du Conseil d'administration de Sonova Holding AG, Stäfa, Suisse.

### Bruno Lafont

De nationalité française, né en 1956, Bruno Lafont est Co-Président du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC Paris) et de l'École Nationale d'Administration (ENA Paris). Élu au Conseil d'administration de Lafarge S.A. en 2005, puis Chief Executive Officer à partir de 2006, il a occupé les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Chief Executive Officer de Lafarge S.A. de 2007 à 2015, raison pour laquelle il est considéré comme non indépendant selon la définition du Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise. Bruno Lafont est Président honoraire de Lafarge S.A. Il a rejoint Lafarge en 1983, occupant successivement plusieurs postes à la direction financière et à l'international. Il fut nommé Directeur général adjoint, Finance du Groupe en 1995, puis Directeur général adjoint du Groupe en charge de la branche Plâtre en 1998, avant de devenir Chief Operating Officer en 2003. Bruno Lafont est administrateur d'EDF (France) et d'ArcelorMittal (Luxembourg). Il est membre du Comité exécutif du World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) (Conseil mondial des entreprises pour le développement durable), pour lequel il co-préside le projet Energy Efficiency in Buildings. Il préside en outre le groupe de travail Energy and Climate Change de la Table ronde des industriels européens (European Round Table of Industrialists), ainsi que la commission du développement durable du MEDEF (un regroupement d'entreprises françaises), et est membre du Conseil d'administration de l'AFEP (Association française des entreprises privées). Bruno Lafont est conseiller spécial du maire de Chongqing, en Chine.



*Bruno Lafont  
(Co-Président)*

### Bertrand Collomb

De nationalité française, né en 1942, Bertrand Collomb est membre du Conseil d'administration et membre du Finance & Audit Committee de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, France, il est également licencié en droit français et titulaire d'un PhD de Management de l'Université du Texas, États-Unis. Bertrand Collomb est Président d'honneur de Lafarge S.A., ayant été Président du Conseil d'administration et Directeur général de Lafarge S.A. de 1989 à 2003, puis Président du Conseil de 2003 à 2007 et Administrateur jusqu'en 2012. Il est entré chez Lafarge en 1975 et y a occupé différents postes, dont celui de Directeur général de Lafarge en Amérique du Nord de 1985 à 1988. Il a aussi fondé le centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique à Paris. Bertrand Collomb est également membre fondateur du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), dont il a été le Président en 2004-2005, et a été administrateur de Total SA, Courbevoie, France, de DuPont, Wilmington, Delaware, États-Unis et d'ATCO Group, Calgary, Canada jusqu'en mai 2015. Il exerce également d'autres mandats, notamment celui de membre de l'Institut de France, et il a été Président de l'Académie des sciences morales et politiques.



*Bertrand Collomb  
(Membre)*



Philippe Dauman  
(Membre)

### Philippe Dauman

De nationalité américaine, né en 1954, Philippe Dauman est membre du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il est diplômé de la Yale University et a obtenu son diplôme de droit à la Columbia University School of Law. Il a été administrateur de Lafarge S.A. de 2007 à 2015 et également Président du Comité Stratégie, Développement et Développement durable ainsi que membre du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations de Lafarge S.A. jusqu'en 2015. Il est administrateur, Président et Directeur général de Viacom, New York, États-Unis. Il a commencé sa carrière dans le cabinet d'avocats new-yorkais Shearman & Sterling, dont il est devenu l'un des associés. De 1993 à 1998, il a été Directeur juridique et secrétaire du Conseil d'administration de Viacom, puis Vice-Président exécutif de 1995 à 2000 et Vice-Président du Conseil d'administration de 1996 à 2000. De 1997 à 2006, il a été administrateur de Lafarge North America. En 2000, il est élu Co-Président du Conseil et Chief Executive Officer de DND Capital Partners LLC, New York, États-Unis. Il exerce également d'autres mandats, notamment ceux de membre du Conseil d'administration de National Amusements Dedham, MA, États-Unis, de membre du Conseil d'administration de National Cable & Telecommunications Association, Washington CD, États-Unis, de membre du Comité Exécutif de Lenox Hill Hospital, New York NY, États-Unis, de membre du Conseil du doyen de la faculté de droit de l'Université de Columbia, New York NY, États-Unis, de membre de la Business Roundtable, Washington DC, États-Unis, de Co-Président du Partnership for New York, New York NY, États-Unis, de membre du Conseil d'administration de la Kipp Foundation, San Francisco CA, États-Unis et de membre du Conseil du Paley Center for Media, New York NY, États-Unis.



Paul Desmarais, Jr.  
(Membre)

### Paul Desmarais, Jr.

De nationalité canadienne, né en 1954, Paul Desmarais, Jr. est membre Conseil d'administration et Président du Nomination & Compensation Committee de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de la société en 2015. Il est titulaire d'une licence en commerce de l'Université McGill de Montréal, Canada, et d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'European Institute of Business Administration (INSEAD), Paris, France. Il a été administrateur de Lafarge S.A. de 2008 à 2015 et membre de son comité Stratégie, Développement et Développement durable jusqu'en 2015. Paul Desmarais, Jr. est Président du Conseil et Co-Chief Executive Officer de Power Corporation of Canada, et Co-Président exécutif du Conseil de Power Financial Corporation, toutes deux situées à Montréal, Canada. Il a rejoint Power Corporation en 1981 et en a occupé le poste de Vice-Président l'année suivante. En 1984, il a dirigé la création de Power Financial afin de consolider, sous une même bannière, les principales participations financières de Power Corporation et celles de Pargesa Holding SA, Genève, Suisse. M. Desmarais a été Vice-Président de Power Financial de 1984 à 1986, puis Président et Chief Operating Officer de 1986 à 1989, Vice-Président exécutif de 1989 à 1990, Président exécutif de 1990 à 2005, Président du Comité exécutif de 2006 à 2008 et Co-Président exécutif à partir de 2008. Il a également été Vice-Président de Power Corporation de 1991 à 1996. Il a été nommé Président et Co-Chief Executive Officer de Power Corporation en 1996. De 1982 à 1990, il a été membre du Comité de gestion de Pargesa Holding SA, puis Vice-Président exécutif du Comité en 1991 avant de devenir son Président exécutif. En 2003, il a été nommé Co-Chief Executive Officer, puis Président du Conseil en 2013. Il exerce également d'autres mandats, notamment ceux de membre du Conseil d'administration de plusieurs sociétés du groupe Power, dont Power Corporation of Canada, Power Financial Corporation, Great-West Lifeco Inc., Winnipeg, Canada et ses principales filiales, IGM Financial Inc., Winnipeg, Canada et ses principales filiales, de même que de plusieurs sociétés du groupe Pargesa, y compris Pargesa Holding SA, Genève, Suisse, Groupe Bruxelles Lambert, Bruxelles, Belgique, Total SA, Paris, France et SGS SA, Genève, Suisse.

### Oscar Fanjul

De nationalité espagnole, né en 1949, Oscar Fanjul est membre du Conseil d'administration, membre du Strategy & Sustainable Development Committee et membre du Nomination, Compensation and Governance Committee de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim en 2015. Il détient un doctorat en sciences économiques. Il est également administrateur indépendant et Vice-Président du Conseil d'administration de Lafarge SA, préside son Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations et son Comité des Rémunérations ; il est également membre du Comité d'audit et du Comité Stratégie, Développement et Développement durable de Lafarge S.A. Il a été nommé administrateur de Lafarge SA en 2005. Après avoir débuté sa carrière au service de la holding industrielle INI, Madrid, Espagne, il a été Président fondateur et Directeur général de Repsol SA, Madrid, Espagne. Oscar Fanjul a également présidé Hidroeléctrica del Cantábrico, SA, Oviedo, Espagne et Deoleo SA, Madrid, Espagne. Il exerce également d'autres mandats, notamment ceux de Vice-Président d'Omega Capital, Madrid, Espagne et de membre des conseils de Marsh & McLennan Companies, New York NY, États-Unis, Acerinox SA, Madrid, Espagne et Ferrovial SA, Madrid, Espagne. Il a également été membre du Conseil d'administration de la Bourse de Londres, d'Unilever, Londres/Rotterdam, Royaume-Uni/Pays-Bas, et d'Areva, Courbevoie, France.



Oscar Fanjul  
(Membre)

### Alexander Gut

Binational britannique et suisse, né en 1963, Alexander Gut est membre du Conseil d'administration et Président du Finance & Audit Committee de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (alors « Holcim Ltd ») en 2011. Il est titulaire d'un doctorat en gestion d'entreprise (Dr. oec. publ.) de l'Université de Zurich et expert-comptable diplômé. Il a présidé le Comité d'audit de Holcim Ltd de 2013 à 2015. De 1991 à 2001, il a travaillé chez KPMG, Zurich et Londres, et de 2001 à 2003 chez Ernst & Young à Zurich, où il a été promu associé en 2002. De 2003 à 2007, il a été associé chez KPMG à Zurich, et a été nommé au Comité exécutif de KPMG Suisse en 2005. Alexander Gut est le fondateur et associé gérant de Gut Corporate Finance AG, société indépendante de conseil en finance d'entreprise basée à Zurich. Il est membre du Conseil d'administration et Président du Comité des nominations et des rémunérations et membre du Comité d'audit d'Adecco SA, Chéserey, Suisse. Il est par ailleurs membre du Conseil d'administration de SIHAG Swiss Industrial Holding SA.



Alexander Gut  
(Membre)



Gérard Lamarche  
(Membre)

### Gérard Lamarche

De nationalité belge, né en 1961, Gérard Lamarche est membre du Conseil d'administration, membre du Finance & Audit Committee et membre du Strategy & Sustainable Development Committee de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il est diplômé en Sciences Économiques de l'Université de Louvain-la-Neuve, Belgique, avec une spécialisation en gestion et administration des affaires. Il a également suivi le Programme avancé en gestion pour les dirigeants du Groupe Suez à l'INSEAD, Fontainebleau, France, et participé au Wharton International Forum en 1998-1999 (Global Leadership Series). Il est membre du Conseil d'administration de Lafarge S.A. depuis 2012 et également membre du Comité d'audit et du Comité Stratégie, Développement et Développement durable. Il est Administrateur-Délégué du Groupe Bruxelles Lambert SA, Bruxelles, Belgique. Il a débuté sa carrière en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells, Bruxelles, Belgique, pour devenir ensuite consultant en fusions et acquisitions aux Pays-Bas en 1987. En 1988, il intègre la Société Générale de Belgique, Bruxelles, Belgique, en qualité de gestionnaire d'investissements, puis contrôleur de gestion de 1989 à 1991 et conseiller pour les opérations stratégiques en 1992. De 1995 à 1997, il est Secrétaire du Comité de direction de Suez, Paris, France, avant de se voir confier le poste de Directeur délégué en charge du Plan, du Contrôle et des Comptabilités. En 2000, il rejoint NALCO (filiale américaine du Groupe Suez située à Naperville II, États-Unis) en qualité d'administrateur, premier Vice-Président et CFO. Il est nommé CFO du Groupe Suez en 2003. Gérard Lamarche est administrateur de Legrand, Limoges, France, de Total SA, Paris, France et de SGS, Genève, Suisse.



Adrian Loader  
(Membre)

### Adrian Loader

De nationalité britannique, né en 1948, Adrian Loader est membre du Conseil d'administration et membre du Nomination, Compensation & Governance Committee de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (alors « Holcim Ltd ») en 2006. Adrian Loader est titulaire d'une licence d'histoire avec mention de l'Université de Cambridge et est membre du Chartered Institute of Personnel and Development. Il a présidé le Nomination & Compensation Committee de Holcim Ltd de 2014 à 2015. Il a commencé sa carrière professionnelle chez Bowater en 1969 et a rejoint Shell l'année suivante. Jusqu'en 1998, il a occupé divers postes de direction au niveau de l'entreprise en Amérique latine, en Asie et en Europe. En 1998, il a été nommé Président de Shell Europe Oil Products, puis est devenu Directeur de la planification stratégique, du développement durable et des affaires extérieures du Groupe Shell en 2004. Il est nommé Directeur de la Direction du développement stratégique et des affaires de Royal Dutch Shell, La Haye, Pays-Bas, à compter de 2005. Il est devenu Président et CEO de Shell Canada en 2007, se retirant de Shell à la fin de cette année-là. En janvier 2008, il a rejoint le Conseil d'administration de Candax Energy Inc., basée à Toronto, Canada, dont il a été Président jusqu'en juin 2010. Il a ensuite été Président de Compton Petroleum, Calgary, Canada, jusqu'en août 2012. Il exerce également d'autres mandats, notamment celui de Président du Conseil d'administration d'Oracle Coalfields PLC, Londres, Royaume-Uni, de membre du Conseil d'administration de Sherritt International Corporation, Toronto, Canada, et de Membre du Conseil d'administration d'Alderon Iron Ore, Montréal, Canada.



### Nassef Sawiris

De nationalité égyptienne, né en 1961, Nassef Sawiris est membre du Conseil d'administration et membre du Strategy & Sustainable Development Committee de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il détient un Bachelor d'économie de l'Université de Chicago. Il a été administrateur de Lafarge S.A. de 2008 à 2015 et également membre du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, membre du Comité des Rémunérations ainsi que du Comité Stratégie, Développement et Développement durable de Lafarge SA jusqu'en 2015. Nassef Sawiris est le Directeur général d'OCI N.V. Il a rejoint le groupe Orascom en 1982, puis fut nommé Directeur général de la société qui a précédé OCI N.V., Orascom Construction Industries (OCI SAE.), en 1998 et Président d'OCI SAE en 2009. M. Sawiris a été nommé Président d'Orascom Construction Limited en 2015. Nassef Sawiris est membre du Cleveland Clinic's International Leadership Board Executive Committee depuis 2011, et en 2013 est devenu membre du Conseil de fondation de l'Université de Chicago. Il a auparavant occupé un poste au Conseil d'administration de la Bourse égyptienne et au NASDAQ de Dubaï. Il exerce également d'autres mandats, notamment ceux de membre du Conseil d'administration de BESIX Group, Bruxelles, Belgique, et d'OCI Partners LP, Delaware, États-Unis.



*Nassef Sawiris  
(Membre)*

### Thomas Schmidheiny

De nationalité suisse, né en 1945, Thomas Schmidheiny est membre du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (précédemment « Holderbank Financière Glaris SA », puis « Holcim Ltd ») depuis 1978. Il a fait des études de génie mécanique à l'EPF de Zurich et a complété sa formation par un MBA de l'IMD de Lausanne en 1972. En 1999, il a reçu le titre de docteur honoris causa de l'Université Tufts, Massachusetts, pour ses services rendus dans le domaine du développement durable. Il a commencé sa carrière en 1970 comme directeur technique chez Cementos Apasco et a été nommé au Comité exécutif de Holcim Ltd en 1976, où il a occupé la fonction de Président de 1978 à 2001. Il a présidé le Conseil d'administration de Holcim Ltd de 1984 à 2003 et a été membre du Nomination & Compensation Committee de Holcim Ltd jusqu'en 2015. Il exerce également d'autres mandats, dont ceux de Président du Conseil d'administration de Spectrum Value Management SA et de Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, toutes deux à Rapperswiljona, Suisse, et de membre du Conseil de Abraaj Holdings, Dubaï, Émirats Arabes Unis.



*Thomas Schmidheiny  
(Membre)*



*Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen  
(Membre)*

### **Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen**

De nationalité danoise, née en 1965, Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen est membre du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (alors « Holcim Ltd ») depuis 2013. Elle est titulaire d'un MSc en économie d'entreprise de l'Université d'Aarhus. Elle a été membre du Nomination & Compensation Committee de Holcim Ltd de 2014 à 2015. Elle a occupé le poste de Chief Executive Officer de Maersk Tankers, Copenhague, et est Chief Executive Officer de Damco, La Haye, Pays-Bas, une autre société du groupe A.P. Møller-Maersk, Copenhague, Danemark, depuis 2014.



*Dieter Spälti  
(Membre)*

### **Dieter Spälti**

De nationalité suisse, né en 1961, Dieter Spälti est membre du Conseil d'administration, Président du Strategy & Sustainable Development Committee et membre du Finance & Audit Committee de LafargeHolcim Ltd. Il a été élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (alors « Holcim Ltd ») en 2003. Il a étudié le droit à l'Université de Zurich, et y a obtenu un doctorat en 1989. Il a été membre de l'Audit Committee de 2010 à 2015 et du Governance & Strategy Committee de Holcim Ltd de 2013 à 2015. Il a commencé sa carrière professionnelle comme chargé de crédit à la Bank of New York à New York NY, États-Unis, avant d'occuper le poste de Directeur financier de Tyrolit (groupe Swarovski), basé à Innsbruck, Autriche, et Zurich, Suisse, en 1991. De 1993 à 2001, il a travaillé chez McKinsey & Company, en dernier en tant qu'associé, et a participé à de nombreux projets avec des entreprises industrielles, financières et technologiques en Europe, aux États-Unis et en Asie du Sud-Est. En octobre 2002, il a rejoint en tant qu'associé Spectrum Value Management SA, basée à Rapperswil-Jona, Suisse, société qui gère les investissements industriels et privés de la famille de Thomas Schmidheiny. Depuis 2006, il a été Chief Executive Officer et membre du Conseil d'administration de Spectrum Value Management SA. Il exerce également d'autres mandats, notamment celui de membre du Conseil d'administration de Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona, Suisse, et de membre du Conseil d'administration de Rieter Holding SA, Winterthour, Suisse.

## COMITÉ EXÉCUTIF

### Eric Olsen

Binational français et américain, né en 1964, Eric Olsen est le CEO de LafargeHolcim Ltd depuis le 10 juillet 2015. Il détient un diplôme en finance et comptabilité de l'Université du Colorado de même qu'une maîtrise en gestion d'entreprise de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC). Eric Olsen a rejoint Lafarge North America Inc. en 1999 en tant que Vice-Président principal Stratégie et Développement. En 2001, il a été nommé Président de la division Ciment de la région Nord-Est de l'Amérique du Nord et Vice-Président principal Achats de Lafarge North America Inc. Il a été nommé Chief Finance Officer de Lafarge North America Inc. en 2004 et par la suite Vice-Président exécutif de l'Organisation et des Ressources humaines, puis a accédé au poste de membre du Comité exécutif en 2007. Le 1<sup>er</sup> septembre 2013, il a été nommé Vice-Président exécutif des opérations. Il est membre du Conseil de surveillance de Cimpress N.V., Pays-Bas, et Président du Conseil d'administration de l'American School of Paris.



Eric Olsen  
(CEO)

### Ron Wirahadiraksa

De nationalité hollandaise, né en 1960, Ron Wirahadiraksa est le CFO de LafargeHolcim Ltd depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2015. Il a obtenu un doctorat en sciences économiques de l'Université libre d'Amsterdam, Pays-Bas et il dispose du diplôme de Certified Registered Controller de cette même université. Ron Wirahadiraksa a rejoint le Groupe Philips en 1987. Il est devenu Chief Financial Officer de LG. Philips LCD en Corée du Sud en 1999 et a partagé la direction des opérations avec le CEO coréen. Il a également dirigé l'entrée en bourse en 2004 de LG. Philips LCD à la bourse coréenne et de New York, et a soutenu la forte croissance et la position de leader sur le marché de l'entreprise. Il est devenu Chief Financial Officer de Philips Healthcare en 2008 et, en 2011, CFO du Groupe Philips.



Ron Wirahadiraksa  
(CFO)

### Urs Bleisch

De nationalité suisse, né en 1960, Urs Bleisch est membre du Comité exécutif de LafargeHolcim Ltd (alors « Holcim Ltd ») depuis le 30 septembre 2014 et responsable Performance et Coûts. Il détient une maîtrise en commerce et en économie de l'Université de Bâle. Urs Bleisch a rejoint Holcim en 1994 en tant que responsable informatique de Holcim Suisse. Dès 2000, il a assumé la responsabilité de l'ensemble de l'informatique du Groupe et a joué un rôle clé dans le développement et la mise en œuvre de la stratégie informatique mondiale du Groupe Holcim. A partir de 2011, il a dirigé l'informatique et la gestion des connaissances au sein de Holcim Group Support Ltd. Le 1<sup>er</sup> septembre 2012, il a accédé au poste de CEO de Holcim Group Services Ltd et de Holcim Technology Ltd, et a assumé la direction des fonctions mondiales de Customer Excellence (Marketing & Commercial), Granulats et matériaux de construction, Logistique, Fabrication du ciment, Projets d'investissements, Développement durable, Carburants et ressources alternatifs, Innovation (y compris la gestion des connaissances) et le Program Management Office (PMO) de la « Holcim Leadership Journey ».



Urs Bleisch  
(Performance et Coûts)



*Alain Bourguignon  
(Région Amérique du Nord)*

### **Alain Bourguignon**

De nationalité française, né en 1959, Alain Bourguignon est membre du Comité exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis le 10 juillet 2015 et responsable de l'Amérique du Nord. Il est diplômé en sciences économiques et finance de l'Université de Lille, France, et auditeur diplômé. Alain Bourguignon a rejoint Holcim en 1988 en tant que responsable du contrôle de gestion de Holcim France. Il a occupé par la suite le poste de directeur financier de Holcim France en 1996, de directeur financier de Holcim France-Benelux en 1998 et de directeur général de Holcim France-Benelux en 2001. En 2007, il a rejoint Holcim Espagne en qualité de Chief Operating Officer et a été nommé par la suite Chief Executive Officer. Il est devenu Chief Executive Officer de Aggregate Industries Europe en 2010 puis, en 2014, Area Manager pour l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni.



*Pascal Casanova  
(Région Amérique latine)*

### **Pascal Casanova**

De nationalité française, né en 1968, Pascal Casanova est membre du Comité exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis le 10 juillet 2015 et responsable de l'Amérique latine. Il est diplômé de l'École Polytechnique, ingénieur en génie civil et docteur en matériaux et structures de l'École nationale des ponts et chaussées. Pascal Casanova a rejoint Lafarge en 1999, puis a été nommé Directeur technique pour devenir ensuite responsable de la recherche et du développement ainsi que de la performance industrielle de l'activité Toiture au Royaume-Uni. En 2005, il dirige l'activité internationale Composants de Toiture, dont le siège est à Oberursel, Allemagne. Il assure le développement de la production et des ventes à l'international, en particulier en Malaisie, aux États-Unis, en Afrique du Sud, au Brésil et en Europe de l'Ouest et de l'Est. Il prend en 2008 la direction de la R&D du Groupe Lafarge. En 2012, il est nommé CEO de Lafarge France.



*Jean-Jacques Gauthier  
(Intégration, Organisation  
et Ressources humaines)*

### **Jean-Jacques Gauthier**

De nationalité française, né en 1959, Jean-Jacques Gauthier est membre du Comité exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis le 10 juillet 2015 et responsable de l'intégration, de l'organisation et des ressources humaines. Il est diplômé en droit et en économie. Il a commencé sa carrière en 1983 au sein d'Ernst & Young. En 1986, il rejoint le département Finance du groupe Matra et, de 1988 à 1991, devient Directeur financier de Matra Datavision aux États-Unis. En 1988, il rejoint la Direction Générale du Groupe Lagardère en tant que Directeur de l'audit des groupes Matra et Hachette. En 1993, il est nommé Directeur financier de Matra Espace puis, en 1996, Directeur général adjoint et Chief Financial Officer de la société franco-britannique Matra Marconi Space. Lors de la création d'Astrium en 2000, suite à la fusion des activités spatiales des groupes Matra, GEC et Deutsche Aerospace, il devient Directeur général adjoint et Chief Financial Officer de la société. En 2001, il est nommé Chief Financial Officer et directeur général adjoint et membre du Comité Exécutif de Lafarge.

### **Roland Köhler**

De nationalité suisse, né en 1953, Roland Köhler est membre du Comité exécutif de LafargeHolcim Ltd (alors « Holcim Ltd ») depuis le 15 mars 2010 et responsable de la région Europe. Il est titulaire d'un diplôme en gestion d'entreprise de l'Université de Zurich. Il a travaillé au sein du groupe de matériaux de construction Hunziker, en Suisse, en tant que Directeur financier et administratif à partir de 1988 et a rejoint Holcim Group Support Ltd en 1994 en tant que conseiller de gestion. De 1995 à 1998, il a été responsable du Contrôle de gestion et, de 1999 à fin 2001, responsable du Business Risk Management. En 2002, il devient responsable du Corporate Strategy & Risk Management. Le 1<sup>er</sup> janvier 2005, il est promu Directeur des fonctions Corporate responsable de la Stratégie et de la Gestion des risques. Le 15 mars 2010, il est nommé membre du Comité exécutif et CEO de Holcim Group Support Ltd. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012, Roland Köhler est responsable de la région Europe du Groupe.



*Roland Köhler  
(Région Europe)*

### **Gérard Kuperfarb**

De nationalité française, né en 1961, Gérard Kuperfarb est membre du Comité exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis le 10 juillet 2015 et responsable Croissance et Innovation. Il est diplômé de l'École des Mines de Nancy, France, et titulaire d'un master en science des matériaux de l'École des Mines de Paris, et d'un MBA de HEC. Il a commencé sa carrière en 1983 comme ingénieur au Centre de Mise en Forme des Matériaux (CEMEF) de l'École des Mines de Paris, avant de rejoindre la division Matériaux composites du groupe Ciba en 1986, au sein duquel il occupe des fonctions commerciales et de marketing. En 1989, il rejoint une société de conseil en stratégie présente à Bruxelles et Paris. Il entre chez Lafarge en 1992, au poste de directeur marketing de l'activité Réfractaires, puis devient Vice-Président de la stratégie au sein de l'activité Matériaux de spécialités. En 1996, il devient Vice-Président de la stratégie béton prêt à l'emploi à Paris. En 1998, il est nommé Vice-Président/Directeur général de l'activité Granulats et Béton du sud-ouest de l'Ontario (Canada) avant d'être responsable du groupe de performance de Lafarge Constructions Materials en Amérique du Nord en 2001. Il rejoint la division Granulats et Béton à Paris en qualité de Vice-président principal de la Performance en 2002. De 2005 à août 2007, il est président de l'activité Granulats et Béton pour l'est du Canada. Le 1<sup>er</sup> septembre 2007, il devient Vice-Président exécutif, Co-Président de l'activité Granulats et Béton, et membre du Comité exécutif du Groupe Lafarge, et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, Vice-Président exécutif Innovation de Lafarge.



*Gérard Kuperfarb  
(Croissance et Innovation)*



*Saâd Sebbar*  
(Région Moyen-Orient-Afrique)

### **Saâd Sebbar**

De nationalités marocaine et française, né en 1965, Saâd Sebbar est membre du Comité exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis le 10 juillet 2015 et responsable de la région Moyen-Orient-Afrique. Ingénieur aéronautique, il est également diplômé de l'école de commerce ESSEC de Paris. Avant de rejoindre Lafarge, il a travaillé comme conseiller en investissement puis consultant en management et organisation. En 1997, il a rejoint Lafarge en tant que directeur d'usine, puis a exercé différentes responsabilités opérationnelles. En 2002, il est nommé directeur général de Lafarge-Titan en Égypte. De 2004 à 2008, il occupe le poste de Directeur général de Herakles General Company en Grèce, puis devient Président pour la région Asie de l'Est, responsable de la Corée du Sud, du Japon, du Vietnam et des Philippines. En 2012, Saâd Sebbar devient Directeur général de Lafarge Maroc.



*Ian Thackwray*  
(Région Asie-Pacifique)

### **Ian Thackwray**

De nationalité britannique, né en 1958, Ian Thackwray est membre du Comité exécutif de LafargeHolcim Ltd (alors « Holcim Ltd ») depuis début 2010 et responsable de la région Asie-Pacifique. Il est titulaire d'une maîtrise en chimie de l'Université d'Oxford et est également comptable agréé. Il a débuté sa carrière chez PriceWaterhouse en 1979, où il a géré des clients importants en Europe. En 1985, il entre chez Dow Corning Corporation et occupe divers postes de direction en Europe, en Amérique du Nord et en particulier en Asie. De 2004 à 2006, il a été Président de Dow Corning Asie-Pacifique basé à Shanghai. De 2006 à 2010, il a occupé le poste de CEO de Holcim Philippines.

# RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

Page 124



## RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

Lettre du Président du Nomination, Compensation  
and Governance Committee

Mesdames et Messieurs, chers Actionnaires,

Durant l'exercice 2015, un nouveau leader mondial est né de la fusion entre Holcim Ltd et Lafarge S.A. En conséquence, certains anciens membres du Nomination and Compensation Committee d'Holcim et du Comité de rémunération de Lafarge composent désormais le Nomination, Compensation and Governance Committee de LafargeHolcim (NCGC, ci-après dénommé « le Comité »).



Le Comité est convaincu que les collaborateurs créent de la valeur et sont au cœur de la réussite de la Société. Par conséquent, LafargeHolcim entend être un employeur attrayant sur le marché compétitif de l'emploi à l'échelle mondiale.

Au cours de l'exercice 2015, le Comité a procédé à un examen approfondi de l'ensemble des principes de rémunération du Conseil d'administration et des instances dirigeantes de Lafarge et Holcim, et a élaboré une nouvelle politique en vue de soutenir la réalisation des objectifs stratégiques de LafargeHolcim à court et à long terme. Les résolutions de l'Assemblée générale ordinaire 2015 de Holcim Ltd relatives à la rémunération des membres exécutifs et non exécutifs du Conseil d'administration sont le reflet de cette politique, et le Comité tient à relever le soutien manifesté par les actionnaires.

#### *Processus de définition de la politique de rémunération de LafargeHolcim*

Les principes de rémunération des instances dirigeantes appliqués chez Lafarge et Holcim divergeaient à de nombreux égards. Dans un premier temps, le Comité a opté pour certains principes directeurs :

- **Rétribution de la performance** : les plans d'incitation de LafargeHolcim offrent l'opportunité d'atteindre un niveau de rémunération globale supérieur dans le cadre d'une performance solide à court et moyen terme directement liée à la stratégie du Groupe.
- **Cohérence et transparence** : le Groupe récompense les collaborateurs de manière équitable, transparente et cohérente à l'échelle de la Société, les seuls critères de différenciation étant la performance, la création de valeur et les exigences du marché.

Le Comité a ensuite harmonisé les structures de rémunération.

- Les salaires de base des nouveaux membres du Comité exécutif ont été harmonisés pour refléter les pratiques suisses.
- Les avantages annuels chez Holcim étaient versés en partie en numéraire, en partie en actions (détenues pendant cinq ans) et en partie en *stock options*, alors qu'ils étaient entièrement versés en numéraire chez Lafarge. Les avantages annuels chez LafargeHolcim seront constitués d'un bonus annuel versé pour 50 % en numéraire et pour 50 % en actions détenues pendant trois ans.
- Au cours des dernières années, Lafarge a élaboré divers plans d'incitation à la performance sur le long terme, composés d'actions de performance, de *stock options* et de numéraire, alors que de tels plans à long terme n'existaient pas chez Holcim. Le Comité est tombé d'accord sur un plan portant sur des actions de performance qui viennent récompenser la performance de la Société sur une période de trois ans.

En plus de ce cadre, il a été décidé d'accorder des avantages conséquents en récompense de la réalisation des synergies promises aux actionnaires, sous la forme d'une attribution exceptionnelle de *stock options* valorisées à la juste valeur du marché, sous réserve de conditions de synergies et de performance des flux de trésorerie disponibles. Ces options ont été accordées au CEO, au Comité exécutif et à un nombre limité de dirigeants exerçant une influence notable sur l'intégration et sur les synergies.



*Paul Desmarais, Jr.*

Aux pages suivantes, vous trouverez de plus amples informations sur la rémunération chez LafargeHolcim en 2015. Nous demanderons votre soutien sur les questions relatives à la rémunération lors de notre AG du 12 mai 2016.

Sincères salutations,



Paul Desmarais, Jr.  
Président du Nomination,  
Compensation and  
Governance Committee

### Rémunération du Comité Exécutif

Le tableau sur la droite synthétise les principes de rémunération et les systèmes applicables en 2015. En raison de la fusion et des changements intervenus au sein de la haute direction de la Société, un certain nombre de changements relatifs à la conception de la rémunération variable sont intervenus à la date de la réalisation de la fusion (le 10 juillet 2015) afin d'accroître l'orientation sur la performance et la concentration sur le long terme. Dans les grandes lignes, notre politique de rémunération pour 2016 suivra la structure mise en place à cette date.

### Salaires de base

Durant la phase de préparation de la fusion, le Nomination and Compensation Committee de Holcim et le Comité de rémunération de Lafarge ont chargé deux cabinets de conseil indépendants (Kepler et New Bridge Street) de réaliser des rapports de benchmarking sur la rémunération totale du CEO et du Comité exécutif et se sont assurés que les salaires de base du CEO et des membres du Comité exécutif étaient à la fois raisonnables et compétitifs par rapport à des sociétés suisses et européennes affichant une taille et une complexité comparables.

Le salaire annuel de base d'Eric Olsen était initialement fixé à CHF 1,35 million à compter du 10 juillet 2015, dans l'optique d'une augmentation à CHF 1,5 million le 1<sup>er</sup> avril 2016. Avant le 10 juillet 2015, le salaire annuel de base de Bernard Fontana s'élevait à CHF 1,75 million.

Les salaires pour les autres membres du Comité exécutif ont été décidés en tenant compte des anciens salaires des personnes nommées, des usages sur le marché pour le poste en question ainsi que de la cohérence au sein du Comité exécutif.

## Rémunération fixe

Élément et lien avec la stratégie	Modalités	Montant	Lien avec la performance
<b>Salaire de base</b>			
Reflète les attributions clés, l'expérience et la valeur sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versé mensuellement en numéraire</li> <li>- Examiné chaque année sur la base d'une appréciation de la compétitivité sur le marché, de l'évolution du marché et de la performance individuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défini à un niveau comparable à la médiane des sociétés suisses de taille similaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enveloppes de hausse salariale reflètent entre autres la performance de la Société</li> <li>- Les augmentations de salaire seront étroitement liées à la performance individuelle</li> </ul>
<b>Prévoyance</b>			
Propose des plans de retraite concurrentiels et appropriés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caisse en primauté des prestations applicable aux membres du Comité Exécutif</li> <li>- La promesse de prestation globale comprend l'ensemble des autres régimes locaux et supplémentaires dont les participants pourraient bénéficier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conçu de sorte à atteindre, à l'âge de 62 ans, un montant de 40% de la moyenne du salaire des 3 dernières années, en supposant une ancienneté de 10 ans en qualité de haut dirigeant et de 20 ans au sein du Groupe</li> <li>- Retraite avec départ anticipé ou différé avec ajustements basés sur des calculs actuariels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S/O</li> </ul>
<b>Autres avantages</b>			
Propose des avantages concurrentiels et des avantages appropriés en matière d'expatriation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indemnité véhicule / transport</li> <li>- Indemnités de logement, de scolarité et de déplacement pour les membres du Comité Exécutif travaillant hors de leur pays d'origine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montants conformes aux politiques LafargeHolcim applicables à l'ensemble des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S/O</li> </ul>

## Rémunération variable

Élément et lien avec la stratégie	Modalités	Montant	Lien avec la performance
<b>Bonus annuel</b>			
<i>Avant le 10 juillet 2015</i>			
Récompense la réalisation des objectifs de la Société pour l'année et les objectifs propres au dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versé en partie en numéraire, en partie en actions (détenues pendant cinq ans) et en partie en <i>stock options</i> (acquises au terme d'une période de trois ans).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'opportunité maximale est de 136% du salaire pour le CEO et entre 87% et 128% pour le Comité exécutif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflète une combinaison de la performance du Groupe (marge d'EBITA et ROIC après impôt) et de la performance individuelle</li> </ul>
<i>Après le 10 juillet 2015</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% versés en numéraire au terme de l'exercice financier et 50% en actions LafargeHolcim différées pendant trois ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opportunité maximale de 200% du salaire pour le CEO et de 125% du salaire pour les autres membres du Comité exécutif</li> <li>- L'opportunité-cible est de 60% du maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur la base d'une combinaison des résultats financiers au niveau du Groupe (et au niveau régional si approprié) et des réalisations, attitudes et comportements individuels</li> </ul>
<b>Plan d'attribution d'actions de performance</b>			
<i>Après le 10 juillet 2015</i>			
Récompense la performance financière à long terme et la création de valeur actionnariale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accordé normalement chaque année, première attribution en décembre 2015</li> <li>- Récompense la performance de la Société sur une période de trois ans</li> <li>- Sous la forme d'actions LafargeHolcim</li> <li>- Des règles strictes en matière de départs assurent une forte fidélisation des talents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attribution maximale de 225% du salaire pour le CEO et de 75% à 125% du salaire pour les autres membres du Comité exécutif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30% de la LTIP s'acquiert sur la base de la croissance du BPA ajusté</li> <li>- 40% s'acquiert sur la base du ROIC</li> <li>- 30% s'acquiert sur la base de la rentabilité totale pour l'actionnaire (TSR) par rapport à un panel de dix-sept sociétés de référence</li> </ul>
<b>Prime d'intégration</b>			
<i>Après le 10 juillet 2015</i>			
(Options sur actions soumises à des conditions de performance) Rétribue la réalisation d'objectifs de fusion à moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attribution exceptionnelle d'options sur actions effectuée en décembre 2015</li> <li>- Sous réserve des conditions de performance mesurées sur 3 ans</li> <li>- Prix d'exercice fixé à la juste valeur du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeur nominale de 500% du salaire pour le CEO et de 170% à 280% du salaire pour les autres membres du Comité exécutif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 70% de l'attribution s'acquiert en fonction des synergies obtenues</li> <li>- 30% s'acquiert en fonction des flux de trésorerie disponibles</li> </ul>

### Avantages annuels

Les avantages annuels qui sont payés en numéraire, en actions et en options d'achat d'actions récompensent les réalisations financières au niveau du Groupe (et au niveau régional pour les membres du Comité exécutif, le cas échéant), ainsi que les réalisations individuelles et les comportements.

Le concept relatif aux avantages annuels applicable au Comité exécutif reflète la transition de la fusion, et est résumé ci-dessous :

#### Avantages annuels

	Opportunité d'avantage maximum		Critères de performance			Modalités
	CEO	Comité exécutif	Indicateurs financiers du Groupe	Au niveau régional (le cas échéant)	Au niveau individuel	
S1 2015 (avant la fusion)	136% du salaire (50% au prorata)	Entre 87% et 128% du salaire (50% au prorata)	- EBITA opérationnel - ROIC après impôt		- Objectifs stratégiques, opérationnels et fondés sur les projets appropriés pour chaque rôle	Versé en partie en numéraire, en partie en actions (détenues pendant cinq ans) et en partie en <i>stock options</i> (acquises au terme d'une période de trois ans)
S2 2015 (après fusion)	200% du salaire (50% au prorata)	125% du salaire (50% au prorata)	- EBITDA - CAPEX - Synergies	- EBITDA - Synergies	- 7 à 9 objectifs par membre du Comité exécutif - Inclut des objectifs de Santé & Sécurité et le soutien apporté à la fusion	Versé pour 50% en numéraire et pour 50% en actions LafargeHolcim détenues pendant trois ans
2016	200% du salaire	125% du salaire	- EBITDA - Flux de trésorerie disponible	- EBITDA	- Objectifs stratégiques, opérationnels et fondés sur les projets - Inclure des objectifs de Santé & Sécurité	

#### Réalisations et versements pour le S1 2015

Composante liée au Groupe : les réalisations financières pour le 1<sup>er</sup> semestre 2015 ont été évaluées par le Comité à l'aune des objectifs fixés pour l'ensemble de l'exercice 2015 et dans le contexte de la préparation de la fusion. D'autres mesures, telles que le ROIC après impôt, doivent être évaluées sur une base annuelle et ne pouvaient être calculées sur une base semestrielle. C'est pourquoi le Nomination and Compensation Committee de Holcim Ltd a décidé, en tenant compte des réalisations et des circonstances de la fusion, d'évaluer la réalisation de cette composante à 100 %, versée au prorata, un tiers en numéraire et deux tiers en actions sous réserve d'une période de détention de cinq ans.

Composante individuelle : compte tenu de la fusion entre Holcim et Lafarge en date du 10 juillet 2015, la composante individuelle de la rémunération variable à court terme a été versée en utilisant une approche au prorata pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 30 juin 2015. Le versement moyen était de 86 % de l'objectif et, en accord avec la politique de rémunération variable annuelle de Holcim, a été partiellement effectué sous la forme d'options.

#### Réalisations et versements pour le S2 2015

Sur demande du Comité et dans le cadre fixé pour la rémunération, le CEO a proposé une base pour les objectifs chiffrés pour 2015 et pour les objectifs individuels. Les critères approuvés étaient une combinaison de réalisation EBITDA, de synergies et de CAPEX, de soutien à la fusion et de Santé & Sécurité.

Le degré de réalisation des objectifs visés et le facteur de versement pour les membres du Comité Exécutif (hors CEO) se sont inscrits à 59 % et à 62 % pour le CEO.

**Plan de rémunération à long terme**

Le plan d'attribution d'actions de performance a été conçu pour fidéliser les collaborateurs talentueux et fournir des avantages prévisionnels afin d'assurer une performance durable de l'entreprise. Dans le cadre du plan, des attributions conditionnelles ou des options sur action peuvent être accordées, et sont acquises au terme d'une période de performance de trois ans.

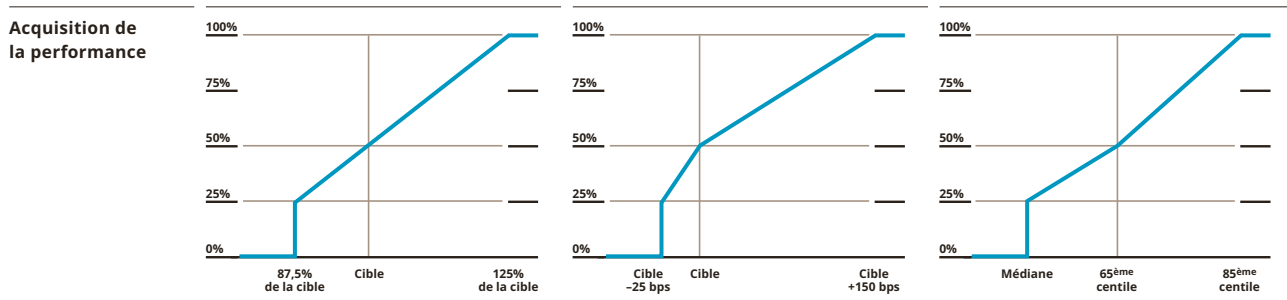
En décembre 2015, deux types d'attributions ont été faites :

- Une attribution d'actions de performance « normale », basée sur le BPA, le ROIC et la TSR relative. Le CEO s'est vu accorder une attribution d'actions équivalant à 200 % de son salaire de base au moment de l'octroi, et les membres du Comité exécutif ont bénéficié d'attributions variant entre 75 % et 125 % de leur salaire.
- Une attribution exceptionnelle d'options sur action à la valeur de marché a été effectuée essentiellement en récompense de la réalisation des objectifs de fusion à moyen terme. Elles seront acquises sur la base des synergies obtenues et du flux de trésorerie disponible à fin 2017. Le CEO s'est vu accorder une attribution d'options sur actions équivalant à 500 % de son salaire de base au moment de l'octroi et les membres du Comité exécutif ont bénéficié d'attributions variant entre 170 % et 180 % de leur salaire.

Plus de détails sur chaque mesure de la performance de l'attribution et les objectifs sont fournis dans les tableaux ci-dessous :

**Attribution d'actions de performance 2015**

Calcul de la performance	Résultat par action ajusté	ROIC	Relative TSR
<b>Objectif</b>	Mesure la rentabilité de LafargeHolcim pour les investisseurs	Mesure la capacité de la Société à utiliser le capital investi avec une efficacité croissante	Mesure la capacité de LafargeHolcim à fournir aux investisseurs des rendements supérieurs par rapport aux placements alternatifs
<b>Pondération</b>	30%	40%	30%
<b>Période de performance</b>	2017	2015 - 2017	Du 14 déc. 2015 au 13 déc. 2017
<b>Définition</b>	Résultat sous-jacent entièrement dilué par action, ajusté pour les dépréciations après impôts et profits et pertes sur les cessions	Amélioration du retour sur investissement ajusté (mesuré en pbs) calculée à périmètre constant entre les clôtures des exercices 2015 et 2017	Classement en pourcentage de la TSR de LafargeHolcim par rapport à la TSR d'un panel de dix-sept sociétés comparables du secteur dans le monde entier. Pour l'attribution 2015, le panel était composé des sociétés suivantes : ACS, Bouygues, Buzzi Unicem, Cemex, CRH, HeidelbergCement, James Hardie Industries, Kingspan, Martin Marietta Materials, Mitsubishi Materials, NCC, Saint-Gobain, Sika, Skanska, Vicat, Vinci et Vulcan Materials.



Les objectifs absolus ne sont pas publiés car ils pourraient fournir un avantage concurrentiel inéquitable à nos concurrents, mais ils sont conformes aux informations données aux investisseurs.

## Attribution exceptionnelle d'options sur actions en 2015

Calcul de la performance	Synergies	Flux de trésorerie disponible cumulé
<b>Objectif</b>	Mesure la capacité de la Société à tirer parti des atouts opérationnels des deux sociétés fusionnées, tout en optimisant les coûts afin de créer de la valeur actionnariale	Mesure la capacité de la Société à générer durablement des liquidités
<b>Pondération</b>	70%	30%
<b>Période de performance</b>	2018 (par rapport à 2015 pro forma)	2016 – 2018
<b>Définition</b>	Impact EBITDA cumulé de l'efficacité commerciale, d'approvisionnement et opérationnelle, des initiatives de synergie et des coûts de financement, plus les synergies d'optimisation CAPEX, à périmètre et taux de change constants	Somme de trésorerie générée et disponible pour le remboursement des dettes, dividendes et rachats pour les exercices 2016 à 2018. Excluant l'impact des produits reçus dans le cadre du programme de cession de CHF 3,5 milliards du Groupe. Flux de trésorerie mesurés à périmètre et taux de change constants.
<b>Acquisition de la performance</b>	<p>100% 75% 50% 25% 0%</p> <p>90% de la cible    Cible    113% de la cible</p>	<p>100% 75% 50% 25% 0%</p> <p>90% de la cible    Cible    110% de la cible</p>

### **Directives concernant la détention d'actions par les membres du Comité Exécutif**

Le Comité accorde la plus haute importance au fait que les intérêts des actionnaires soient alignés à ceux des membres du Comité Exécutif. Afin de refléter ce principe, les dirigeants sont tenus de détenir des actions LafargeHolcim, pour un montant de 300 % du salaire pour le CEO, et de 150 % pour les autres membres du Comité exécutif. Les dirigeants devront conserver au moins 50 % net d'impôts des actions acquises dans le cadre de plans d'attribution d'actions jusqu'à ce que le montant requis soit atteint.

### **Contrats de travail pour le Comité Exécutif**

Les contrats de travail des membres du Comité Exécutif sont conclus pour une durée indéterminée et peuvent être résiliés moyennant un préavis d'un an. Les contrats de travail n'incluent pas les indemnités de départ.

Du fait de la fusion, divers membres du Comité Exécutif de Lafarge S.A. ont été employés selon des dispositions contractuelles similaires à celles des membres du Comité Exécutif de Holcim Ltd en place. Toutefois, dans l'éventualité où LafargeHolcim Ltd résilierait le contrat de travail conclu avec un ancien haut dirigeant de Lafarge dans un délai de deux ans, les engagements de l'ancien contrat de travail français de Lafarge seront versés au dit haut dirigeant.

### **Primes de fidélisation**

Comme mentionné dans le rapport de rémunération 2014, le Nomination & Compensation Committee de Holcim a mis en place des mesures appropriées afin de fidéliser certains membres du Comité exécutif et hauts dirigeants. Des réglementations de rémunération spéciales ont été mises en œuvre afin d'inciter les membres ayant un rôle décisif à rester pour la préparation de la fusion. Cela concerne des hauts dirigeants qui étaient susceptibles de jouer un rôle après la fusion, ainsi que d'autres qui n'auraient probablement pas de rôle à jouer suite à la fusion. Au total, CHF 8,2 millions ont été versés au titre de ces arrangements en 2015 (2014 : 2,9). Aucun autre versement n'est dû dans le cadre de ce dispositif relatif à la fusion.

## Rémunérations pour l'exercice 2015

Nom	Fonction	Salaire de base (CHF) <sup>6</sup>	Avantages annuels <sup>2</sup>		Actions de performance <sup>7</sup>	
			S1 2015 (CHF)	S2 2015 (CHF)	Nombre	Juste valeur (CHF)
Eric Olsen	CEO (depuis le 10 juillet 2015)	847 469	S/O	837 000	55 227	2 712 750
Bernard Fontana <sup>4</sup>	Ancien CEO (jusqu'au 10 juillet 2015)	1 750 000	4 969 574	S/O	S/O	S/O
Autres membres du Comité exécutif		9 688 450	7 948 598	2 555 000	148 839	7 310 972
<b>TOTAL COMITÉ EXÉCUTIF</b>		<b>12 285 919</b>	<b>12 918 172</b>	<b>3 392 000</b>	<b>204 066</b>	<b>10 023 722</b>

<sup>1</sup> Les cotisations aux régimes de retraite incluent également les cotisations patronales à la sécurité sociale suisse (AVS/AI).

<sup>2</sup> Y.c. les primes de fidélisation.

<sup>3</sup> Hauts dirigeants 2014 : membres du Comité exécutif, responsables de région et dirigeants de fonctions de la Société.

<sup>4</sup> Rémunération individuelle la plus élevée.

<sup>5</sup> La rémunération totale du Comité exécutif sans départs en 2015 se serait élevée à CHF 30,4 millions.

<sup>6</sup> Salaire de base y compris les indemnités de logement et de réinstallation.

<sup>7</sup> Valeur par action de CHF 49,12 au 14 décembre, date de l'attribution.

<sup>8</sup> Valeur de la stock option de CHF 10,1042, calculée selon un modèle de valorisation Black-Scholes au 14 décembre 2015, date de l'attribution.

## Rémunérations pour l'exercice financier 2015

Le tableau ci-dessus reflète la rémunération avant fusion versée à Bernard Fontana et à l'équipe de la Direction générale de Holcim Ltd, suivie de la rémunération après fusion versée à Eric Olsen et au Comité exécutif de LafargeHolcim.

La rémunération annuelle totale pour les hauts dirigeants (y compris les CEO) s'est élevée à 49,6 millions (contre 32,3 en 2014). Ce montant comprend les salaires de base et les rémunérations variables en numéraire de CHF 24,7 millions (contre 19,6 en 2014), une rémunération en actions de CHF 18,6 millions (contre 5,0 en 2014), des cotisations patronales aux régimes de retraite de CHF 5,6 millions (contre 7,2 en 2014) et des indemnités « autres » à hauteur de CHF 0,7 million (0,5 en 2014).

Le CEO Eric Olsen a perçu un salaire de base ainsi qu'une rémunération variable en numéraire de CHF 1,7 millions (contre 3,8 pour Bernard Fontana en 2014), une rémunération en actions de CHF 4,0 millions (contre 1,0 en 2014) et des cotisations patronales aux régimes de retraite de CHF 0,1 million (0,5 en 2014). Par conséquent, la rémunération totale du CEO s'est élevée à CHF 5,8 millions (contre 5,2 en 2014).

## Rémunération variable à long terme

Le tableau ci-dessous présente les actions de performance et les options à la valeur du marché qui ont été attribuées en 2015 au CEO et aux membres du Comité exécutif, ainsi que la juste valeur totale calculée par un consultant externe (PriceWaterhouse Coopers) sur la base d'un modèle d'évaluation à la date de l'attribution.

Beneficiaries	Attribution normale (actions de performance)	Attribution d'intégration (options)	Juste valeur (en CHF 1 000)
Eric Olsen (CEO)	55 227	122 727	3 953
<b>Total Executive Committee</b>	<b>204 066</b>	<b>457 236</b>	<b>14 644</b>

## Rémunération des anciens membres des Comités

Au cours de la période sous revue, une rémunération pour un montant de CHF 0,2 million (3,5 en 2014) a été versée à six (2014 : six) anciens hauts dirigeants.



	Options sur actions <sup>4</sup>		Cotisations retraite <sup>1</sup>	Autres	Total 2015	Total 2014
	Nombre	Juste valeur (CHF)				
	122 727	1 240 058	132 000	12 278	5 781 555	S/O
	S/O	S/O	781 000	476 141	7 976 715	5 239 905
	334 509	3 379 946	4 725 000	227 035	35 835 001	S/O
	457 236	4 620 004	5 638 000	715 454	49 593 271 <sup>5</sup>	32 295 031 <sup>3</sup>

### Rémunération des membres non exécutifs du Conseil d'administration

#### Politique de rémunération des administrateurs

Les honoraires des membres non exécutifs du Conseil d'administration ont été fixés à un niveau permettant d'attirer et de fidéliser des personnalités d'une envergure appropriée avec une expérience internationale. Les membres du Conseil d'administration reçoivent des honoraires fixes versés en numéraire et en actions LafargeHolcim assorties d'une période de restriction de vente et de nantissement de cinq ans. Le Président et le Vice-Président du Conseil d'administration, ainsi que les Présidents et les membres des Comités, reçoivent une rémunération supplémentaire. Les membres non exécutifs du Conseil d'administration ne reçoivent aucune rémunération basée sur la performance.

Fonction	Rémunération en numéraire (CHF)	Rémunération en actions (CHF)	Indemnité de dépenses (CHF)	Indemnité de secrétariat (CHF)
<b>Rémunération annuelle de base</b>				
Président du Conseil d'administration	1 250 000	500 000	10 000	60 000
Vice-Président du Conseil d'administration	350 000	100 000	10 000	
Co-Président du Conseil d'administration	100 000	100 000	10 000	
Membre du Conseil d'administration	100 000	100 000	10 000	
<b>Jetons de présence des membres et Présidents de comités</b>				
Président du Finance and Audit Committee	125 000			
Membre du Finance and Audit Committee	40 000			
Président du Nomination, Compensation and Governance Committee	90 000			
Membre du Nomination, Compensation and Governance Committee	35 000			
Président du Strategy and Sustainable Development Committee	50 000			
Membre du Strategy and Sustainable Development Committee	30 000			

## Rémunérations pour l'exercice 2015

Nom	Date de nomination au CA (en cas d'entrée en 2015)	Fonction				Date de sortie du CA
		CA	FAC	NCGC	SSDC	
Wolfgang Reitzle		P		■	P <sup>4</sup>	
Bruno Lafont	10 juillet	CP				
Beat Hess		VP	■		■	
Bertrand Collomb	10 juillet	■	■			
Philippe Dauman	10 juillet	■				
Paul Desmarais, Jr.	10 juillet	■		P		
Oscar Fanjul	10 juillet	■		■	■	
Alexander Gut		■	P			
Gérard Lamarche	10 juillet	■	■		■	
Adrian Loader		■		■ <sup>1</sup>		
Jürg Oleas		■				10 juillet
Nassef Sawiris	10 juillet	■			■	
Thomas Schmidheiny		■		■ <sup>2</sup>		
Hanne Sørensen		■		■ <sup>3</sup>		
Dieter Spälti		■	■		P <sup>5</sup>	
Anne Wade		■			■ <sup>6</sup>	10 juillet
TOTAL						

FAC : Finance & Audit Committee, NCGC : Nomination, Compensation and Governance Committee, SSDC : Strategy & Sustainable Development Committee  
P : Président, CP : Co-Président, VP : Vice-Président, ■ : Membre

<sup>1</sup> A présidé le Nomination and Compensation Committee jusqu'au 10 juillet.

<sup>2</sup> A été membre du Nomination and Compensation Committee jusqu'au 10 juillet.

<sup>3</sup> A été membre jusqu'au 10 juillet 2015.

<sup>4</sup> A été Président et membre jusqu'au 28 juillet 2015.

<sup>5</sup> A dater du 28 juillet, était membre auparavant.

<sup>6</sup> A été membre jusqu'au 28 juillet 2015.

<sup>7</sup> Les actions ont été évaluées selon le prix moyen du marché entre le 1er janvier 2016 et le 15 février 2016, et sont soumises à une période de restriction concernant la vente et le nantissement de cinq ans.

<sup>8, 9, 10</sup> et <sup>11</sup> incluent respectivement CHF 653 333, CHF 150 000, CHF 50 000 et CHF 50 000 d'honoraires versés dans le cadre de l'engagement exceptionnel en temps en relation avec la fusion.

#### Rémunérations pour l'exercice financier 2015

En 2015, seize membres non exécutifs du Conseil d'administration ont perçu une rémunération totale de CHF 5,5 millions (contre 3,7 en 2014), dont CHF 3,8 millions (contre 2,3 en 2014) ont été attribués en numéraire, CHF 0,1 million (contre 0,1 en 2014) sous forme d'avantages postérieurs à l'emploi et CHF 1,4 million (contre 1,0 en 2014) sous forme d'actions. Les autres indemnités versées ont totalisé CHF 0,2 million (contre 0,2 en 2014).

#### Crédits accordés aux administrateurs et hauts dirigeants

Au 31 décembre 2015, aucun prêt à des hauts dirigeants n'était en cours. De même, aucun prêt à des administrateurs ou à des parties liées aux administrateurs et aux hauts dirigeants n'était en cours.

	Actions						Total 2014
	Numéraire (CHF)	Nombre	Valeur <sup>7</sup>	Cotisations retraite	Autre (CHF)	Total 2015	
	1 718 611 <sup>8</sup>	9 687	405 000		60 000	2 183 611	935 637
	47 222	1 129	47 222		5 000	99 444	-
	570 000 <sup>9</sup>	2 392	100 000	32 082	10 000	712 082	512 632
	66 111	1 129	47 222	2 972	5 000	121 305	-
	47 222	1 129	47 222		5 000	99 444	-
	89 723	1 129	47 222		5 000	141 945	-
	77 917	1 129	47 222		5 000	130 139	-
	275 000 <sup>10</sup>	2 392	100 000	10 000	5 000	390 000	327 227
	80 278	1 129	47 222		5 000	132 500	-
	214 028 <sup>11</sup>	2 392	100 000		10 000	324 028	264 166
	58 333	1 262	52 778		5 833	116 944	140 001
	61 389	1 129	47 222		5 000	113 611	-
	119 305	2 392	100 000	8 871	10 000	238 176	266 752
	135 833	2 392	100 000		10 000	245 833	223 661
	180 556	2 392	100 000	14 898	10 000	305 454	271 147
	75 833	1 262	52 778	5 000	10 000	143 611	220 328
	3 817 361	34 466	1 441 110	73 823	165 833	5 498 127	3 161 551

### Autres transactions

Dans le cadre du plan d'actionnariat du personnel, LafargeHolcim gère des actions du personnel. L'Entreprise vend et achète des actions LafargeHolcim Ltd aux collaborateurs et sur le marché ouvert. Dans ce contexte, la Société a acheté à des hauts dirigeants des actions LafargeHolcim Ltd pour un montant de CHF 0,0 million (0,1 en 2014) au cours du marché jusqu'au 9 juillet 2015.

### Informations sur l'actionnariat

#### *Actions détenues par des administrateurs non exécutifs*

Au 31 décembre 2015, les administrateurs non exécutifs détenaient au total 98 290 130 actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Ce chiffre comprend les actions acquises en privé et celles allouées dans le cadre des plans de participation et de rémunération. A partir de la fin 2015, un membre non exécutif du Conseil d'administration détenait des options de plans de rémunération et de participation.

Jusqu'à l'annonce d'informations ou de projets d'importance pour le marché, le Conseil d'administration, les hauts dirigeants et tout collaborateur concerné ont l'interdiction d'effectuer des transactions sur des titres de capitaux propres ou tout autre instrument financier de LafargeHolcim Ltd, de sociétés du Groupe cotées en Bourse ou de sociétés cibles potentielles (période de restriction de négoce).

#### Nombre d'actions et d'options détenues par le Conseil d'administration au 31 décembre 2015<sup>1</sup>

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2015	Nombre total d'options d'achat 2015
Wolfgang Reitzle	Président	6 455	
Beat Hess	Vice-Président	6 400	
Bruno Lafont	Co-Président	43 810	448 208 <sup>2</sup>
Bertrand Collomb	Membre	116 094	
Philippe Dauman	Membre	0	
Paul Desmarais Jr.	Membre, Président du Nomination, Compensation & Governance Committee	35 957	
Oscar Fanjul	Membre	4 772	
Alexander Gut	Membre, Président du Finance and Audit Committee	5 769	
Gérard Lamarche	Membre	1 080	
Adrian Loader	Membre	12 490	
Nassef Sawiris	Membre	28 935 639	
Thomas Schmidheiny	Membre	69 068 278	
Hanne Sørensen	Membre	2 527	
Dieter Spälti	Membre, Président du Strategy and Sustainable Development Committee	50 859	
<b>TOTAL CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>		<b>98 290 130</b>	<b>448 206</b>

#### Nombre d'actions et d'options détenues par le Conseil d'administration au 31 décembre 2014<sup>1</sup>

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2014	Nombre total d'options d'achat 2014
Wolfgang Reitzle	Président, Governance & Strategy Committee Chairman	2 241	
Beat Hess	Vice-Président	4 693	
Alexander Gut	Membre, Président du Audit Committee	4 092	
Adrian Loader	Membre, Président du Nomination & Compensation Committee	10 493	
Jürg Oleas	Membre	0	
Thomas Schmidheiny	Membre	65 777 912	
Hanne Sørensen	Membre	1 015	
Dieter Spälti	Membre	41 912	
Anne Wade	Membre	985	
<b>TOTAL CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>		<b>65 843 343</b>	

<sup>1</sup> Les actions sont soumises à une période de restriction de vente et de nantissement de cinq ans à dater de l'attribution.

<sup>2</sup> M. Lafont a accepté le mécanisme de liquidité décrit ci-dessous (voir page 138). Fin décembre 2015, M. Lafont détenait 397 670 *stock options* Lafarge reçues entre 2006 et 2012, ainsi que 50 538 droits à recevoir des actions Lafarge attribuées en 2013 et 2014, sous réserve de conditions de performance. Les actions Lafarge issues de l'exercice futur des *stock options* et de l'obtention d'actions de performance seront échangées contre des actions LafargeHolcim, en appliquant le rapport d'échange (qui était de 0,945 action LafargeHolcim pour 1 action Lafarge à la fin du mois de décembre 2015).

*Actions et options détenues par le Comité exécutif*

Au 31 décembre 2015, les membres du Comité exécutif détenaient au total 91 764 actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Ce chiffre comprend les actions acquises en privé et celles allouées dans le cadre des plans de participation et de rémunération du Groupe.

De plus, à la fin de l'année 2015, le Comité exécutif détenait au total 504 953 *stock options* du fait des plans de participation et de rémunération de différentes années.

Les options sont émises uniquement sur des actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Une option donne au détenteur le droit de souscrire à une action nominative de LafargeHolcim Ltd.

**Nombre d'actions et d'options détenues par le Comité Exécutif au 31 décembre 2015<sup>1</sup>**

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2015	Nombre total d'options d'achat 2015
Eric Olsen	CEO	8 272	68 050
Ron Wirahadiraksa	Membre du Comité exécutif, CFO	0	0
Urs Bleisch	Membre du Comité exécutif	7 443	50 069
Alain Bourguignon	Membre du Comité exécutif	10 518	14 216
Pascal Casanova	Membre du Comité exécutif	1 643	18 031
Jean-Jacques Gauthier	Membre du Comité exécutif	4 413	63 637
Roland Köhler	Membre du Comité exécutif	28 882	106 991
Gérard Kuperfarb	Membre du Comité exécutif	5 115	66 083
Saâd Sebbar	Membre du Comité exécutif	6 356	15 669
Ian Thackwray	Membre du Comité exécutif	19 122	102 207
<b>TOTAL COMITÉ EXÉCUTIF</b>		<b>91 764</b>	<b>504 953</b>

**Nombre d'actions et d'options détenues par le Comité Exécutif au 31 décembre 2014<sup>1</sup>**

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2014	Nombre total d'options d'achat 2014
Bernard Fontana	CEO	10 113	73 794
Thomas Aebischer	Membre du Comité exécutif, CFO	12 285	67 474
Urs Bleisch	Membre du Comité exécutif	3 921	38 563
Roland Köhler	Membre du Comité exécutif	18 291	87 495
Andreas Leu	Membre du Comité exécutif	19 302	69 934
Bernard Terver	Membre du Comité exécutif	25 439	49 123
Ian Thackwray	Membre du Comité exécutif	11 696	81 719
Horia Adrian	Directeur régional	2 500	4 251
Daniel Bach	Directeur régional	1 785	0
Alain Bourguignon	Directeur régional	4 358	0
Javier de Benito	Directeur régional	23 737	16 501
Urs Fankhauser	Directeur régional	6 175	11 077
Kaspar E.A. Wenger	Directeur régional	19 932	4 952
Jacques Bourgon	Directeur fonctionnel	5 480	24 872
Xavier Dedullen	Directeur fonctionnel	333	2 373
Aidan Lynam	Directeur fonctionnel	8 360	16 056
<b>TOTAL COMITÉ EXÉCUTIF</b>		<b>173 707</b>	<b>548 184</b>

<sup>1</sup> À compter de la date d'attribution, les actions et les options sont soumises à des périodes de blocage de cinq ans d'une part, et de trois et neuf ans d'autre part.

*Mécanisme de liquidité pour les droits restants dans les plans d'incitation à long terme de Lafarge*

Après la réussite de l'offre publique d'échange sur Lafarge S.A. et le rachat des actions Lafarge qui s'en est suivi, LafargeHolcim a proposé un mécanisme de liquidité pour (i) les actions Lafarge qui pourraient être émises après l'exercice, au ou après le 23 octobre 2015, des *stock options* ayant été allouées selon les Plans de *stock options* de Lafarge ; ou (ii) les actions Lafarge qui pourraient être définitivement attribuées au ou à partir du 23 octobre 2015, conformément aux Plans d'attribution d'actions de performance de Lafarge.

Quatre membres du Comité exécutif de LafargeHolcim, dont le Chief Executive Officer, ont accepté ce mécanisme, qui se traduira par un échange de leurs actions Lafarge contre des actions LafargeHolcim. Cet échange sera réalisé à l'issue de la période de détention (qui peut courir jusqu'en mars 2019) pour les actions de performance ou après l'exercice des *stock options* (toutes les options non exercées expireront à la fin de l'année 2020 au plus tard), en appliquant le rapport d'échange adéquat afin de conserver la parité initiale de l'offre publique d'échange (à fin décembre 2015, le rapport d'échange était de 0,945 action LafargeHolcim pour 1 action Lafarge).

Le tableau suivant présente les droits des membres du Comité exécutif qui sont toujours en période d'acquisition ou de détention dans le cadre des Plans d'attribution d'actions de performance, ainsi que les *stock options* Lafarge non exercées au 31 décembre 2015.

Bénéficiaires	Lafarge (Actions de performance)	Lafarge ( <i>Stock options</i> )
<b>Eric Olsen</b>	<b>11 583</b>	<b>68 050</b>
<b>Jean-Jacques Gauthier</b>	<b>15 285</b>	<b>63 637</b>
<b>Gérard Kuperfarb</b>	<b>11 583</b>	<b>66 083</b>
<b>Saâd Sebbar</b>	<b>4 023</b>	<b>15 669</b>
<b>Pascal Casanova</b>	<b>5 629</b>	<b>18 031</b>

Tous ces droits ont été attribués avant la fusion.

Les options sur actions en circulation et détenues par (y.c. les anciens membres) à fin 2015 ont les dates d'expiration et les prix d'exercice suivants :

Date d'attribution des options	Date d'expiration	Prix d'exercice <sup>1</sup>	Nombre <sup>1</sup>	
			2015	2014
2004	2016 <sup>2</sup>	CHF 63,50	15 550	23 550
2007	2015	CHF 125,34	0	49 674
2008	2016	CHF 99,32	71 083	71 083
2008	2020	CHF 62,95	33 550	33 550
2009	2017	CHF 35,47	70 502	153 482
2010	2018	CHF 67,66	95 557	99 493
2010	2022	CHF 70,30	33 550	33 550
2010	2022	CHF 76,10	33 550	33 550
2011	2019	CHF 63,40	113 957	113 957
2011	2023	CHF 66,35	0	67 100
2012	2020	CHF 54,85	165 538	179 894
2012	2024	CHF 61,90	0	33 550
2013	2021	CHF 67,40	122 770	122 770
2013	2025	CHF 64,65	11 183	11 183
2014	2022	CHF 64,40	99 532	99 532
2014	2026	CHF 64,40	33 550	33 550
2015 (2006 <sup>3</sup> )	2016	CHF 91,24	28 926	0
2015 (2007 <sup>3</sup> )	2017	CHF 119,71	29 276	0
2015 (2008 <sup>3</sup> )	2018	CHF 103,95	76 942	0
2015 (2009 <sup>3</sup> )	2019	CHF 33,22	25 166	0
2015 (2010 <sup>3</sup> )	2020	CHF 55,44	22 125	0
2015 (2011 <sup>3</sup> )	2020	CHF 48,09	24 675	0
2015 (2012 <sup>3</sup> )	2020	CHF 38,91	24 360	0
2015	2023	CHF 66,85	144 970	0
2015	2023	CHF 63,55	47 333	0
2015	2025	CHF 50,19	457 336	0
<b>TOTAL</b>			<b>1 780 981</b>	<b>1 159 468</b>

<sup>1</sup> Ajustés pour tenir compte des anciens fractionnements d'actions et/ou des augmentations de capital et/ou des dividendes en titres.

<sup>2</sup> En raison des restrictions commerciales en 2008, la date d'expiration des options annuelles accordées pour les années 2003 à 2005 a été prolongée d'un an.

<sup>3</sup> Ces options ont été accordées dans le cadre des plans de stock options de Lafarge. Les chiffres figurant dans ce tableau sont calculés selon le rapport d'échange actuel de 0,945, qui pourra être ajusté à l'avenir.

## Gouvernance en matière de rémunération

### *Règles relatives à la rémunération dans les statuts de LafargeHolcim*

Les statuts contiennent des dispositions concernant l'approbation de la rémunération du Conseil d'administration et de la Direction générale (art. 23), le montant supplémentaire pour les nouveaux membres de la Direction générale (art. 24), les principes généraux de rémunération (art. 25) ainsi que les dispositions concernant les accords passés avec les membres du Conseil d'administration et de la Direction générale (art. 26). De plus, les statuts contiennent des dispositions relatives aux rôles du Conseil d'administration ainsi que du Nomination, Compensation & Governance Committee (art. 17 et art. 5). Les statuts sont disponibles à l'adresse : [www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)

### *Conseil d'administration*

Aux termes de l'article 17 des statuts, il incombe au Conseil d'administration d'élaborer le rapport de rémunération.

### *Nomination, Compensation & Governance Committee*

Aux termes de l'article 21 des statuts, le Nomination, Compensation & Governance Committee aide le Conseil d'administration à élaborer et à réviser la stratégie et les directives de LafargeHolcim en matière de nomination, de rémunération et de gouvernance ainsi qu'à élaborer les propositions qui seront soumises à l'Assemblée générale annuelle concernant la nomination et la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale.

Pour les postes prédéfinis du Conseil d'administration et de la Direction générale, le Comité propose les critères de performance, les objectifs et les niveaux de rémunération applicables au Conseil d'administration, tandis que le Comité détermine lui-même les éléments susmentionnés pour les autres postes prédéfinis, conformément aux directives de rémunération établies par le Conseil d'administration.

Le Comité tient des réunions ordinaires au moins trois à cinq fois par an : au début de l'année, en milieu d'année et à l'automne. Le Président du Comité peut inviter des membres du Comité exécutif, d'autres cadres du Groupe ou des tiers à participer aux réunions. Après chaque réunion du Comité, le Conseil d'administration est informé des sujets abordés, des décisions prises et des recommandations effectuées.

En 2015, le Comité a engagé Kepler (qui fait partie de Mercer Ltd) en tant que conseiller indépendant sur la rémunération. Le Comité est satisfait de la performance et de l'indépendance des conseils reçus depuis la nomination du cabinet. Il réévaluera régulièrement la qualité du service de conseil et l'opportunité d'effectuer une rotation des conseillers.

### *Assemblée générale annuelle (AG)*

Aux termes de l'art. 23 des statuts, l'Assemblée générale annuelle approuve chaque année la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale annuelle à la prochaine Assemblée générale annuelle, ainsi que la rémunération de la Direction générale pour l'exercice suivant. L'art. 24 prévoit un montant complémentaire pour les membres de la Direction générale devenant membres ou promus membres pendant une période de rémunération pour laquelle l'Assemblée générale annuelle a déjà approuvé la rémunération de la Direction générale, si la rémunération déjà approuvée ne suffit pas à couvrir cette rémunération. Le montant complémentaire par période de rémunération et pour chaque membre ainsi défini ne doit pas dépasser 40 pourcent du montant total de la rémunération approuvée en dernier lieu par l'Assemblée générale annuelle. En plus du processus prospectif d'approbation de la rémunération, le rapport de rémunération est soumis à l'Assemblée générale annuelle en vue d'un vote consultatif chaque année.



*Les rôles du Comité, du Comité exécutif et de l'Assemblée générale des actionnaires (AG)*

Le tableau ci-dessus résume les rôles du Comité, du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale :

	Nomination, Compensation & Governance Committee	Conseil d'administration	Assemblée générale (AG)
<b>Rapport de rémunération</b>	<b>Propose</b>	<b>Approuve</b>	<b>Vote consultatif</b>
<b>Rémunération maximale du Conseil d'administration d'une AG à l'AG suivante</b>	<b>Propose</b>	<b>Examine et propose à l'AG</b>	<b>Vote exécutoire</b>
<b>Rémunération maximale de la Direction générale pour l'exercice financier suivant</b>	<b>Propose</b>	<b>Examine et propose à l'AG</b>	<b>Vote exécutoire</b>
<b>Rémunération individuelle des membres du Conseil d'administration</b>	<b>Propose</b>	<b>Approuve (sous réserve d'approbation par l'AG)</b>	
<b>Rémunération individuelle des membres de la Direction générale</b>	<b>Approuve (sous réserve d'approbation par l'AG)</b>		

Traduction libre du rapport original émis en anglais

## A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE LAFARGEHOLCIM LTD, JONA

Zurich, le 16 mars 2016

### *Rapport de l'organe de révision sur la vérification du rapport de rémunération*

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération de LafargeHolcim Ltd pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2015. Notre audit s'est limité aux indications selon les articles 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) mentionnées aux pages 132 à 135 du rapport de rémunération.

### *Responsabilité du Conseil d'administration*

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

### *Responsabilité de l'auditeur*

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le rapport de rémunération. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées des éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### *Opinion d'audit*

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de LafargeHolcim Ltd pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2015 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Ernst & Young SA

Willy Hofstetter  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

Elisa Alfieri  
Expert-réviseur agréé

# EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

EXAMEN DE LA SITUATION  
FINANCIÈRE ET TENDANCES *Page 144*



## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

L'exercice 2015 a été exceptionnel pour le Groupe, avec la création du nouveau leader mondial de matériaux de construction né de l'alliance entre Lafarge et Holcim. Alors que les forces étaient mobilisées pour mener à bien cette transformation historique, l'économie mondiale a connu quelques revers et un certain nombre de marchés clés du Groupe ont été marqués par un contexte difficile sur le plan économique. Malgré ces obstacles, LafargeHolcim a été en mesure d'accroître les volumes des ventes de ciment et a réalisé des synergies liées à la fusion de 130 millions de CHF, dépassant l'objectif annuel fixé. Cependant, l'EBITDA opérationnel ajusté des coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents a reculé de 4,6 points de pourcentage par rapport au dernier exercice sur une base comparable.

L'examen de la situation financière et des tendances a été élaboré sur la base d'informations financières pro forma non auditées, afin de fournir une base de comparaison plus juste de la performance du Groupe en 2015 et des perspectives. Les informations financières pro forma comprennent, en plus de la fusion, les derniers changements relatifs au périmètre des désinvestissements réalisés dans le contexte de la fusion Lafarge / Holcim. Elles prennent en compte l'impact du reclassement des coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents, la déconsolidation des activités australiennes entrant dans le cadre d'une coentreprise et l'effet des désinvestissements réalisés durant les années 2014 et 2015. Un aperçu détaillé sur les principales différences entre le point de vue des états financiers et le point de vue pro forma est inclus dans l'examen de la situation financière et des tendances.

Les informations financières pro forma ne prennent pas en compte les effets comptables de l'allocation du prix d'acquisition sur l'EBITDA opérationnel (notamment les réévaluations de stocks).

Cet examen de la situation financière et des tendances doit être lu conjointement avec la lettre aux actionnaires ainsi que les rapports individuels pour les régions du Groupe.

### Aperçu

En 2015, l'économie mondiale a progressé à un rythme plus lent que prévu. Le redressement de certains marchés développés, tels que les États-Unis et le Royaume-Uni, a continué et s'est légèrement accéléré, tandis que l'activité des marchés émergents a montré des tendances mitigées. Ce fut une année turbulente, notamment avec des marchés financiers secoués en raison du déclin des matières premières et des prix du pétrole, de la réduction des flux de capitaux, de la pression sur les devises et des tensions politiques. Les retombées des conflits régionaux, l'intensification de l'insécurité et les tensions sociales ont pesé sur la confiance au Moyen-Orient. Par ailleurs, la croissance contenue de l'Inde et le ralentissement économique de la Chine et du Brésil ont encore affecté l'économie mondiale. L'appréciation du franc suisse envers un certain nombre de devises, suite à la décision de la Banque Nationale Suisse, en janvier 2015, d'abandonner le cours plancher avec l'Euro, couplé avec la dévaluation des devises de plusieurs marchés en développement a impacté négativement les résultats du Groupe, publiés en francs suisses.

Dans ce contexte, LafargeHolcim a pu atténuer les répercussions de la contraction conjoncturelle sur de nombreux marchés clés grâce à des synergies liées à la fusion réalisées en 2015. Des synergies découlant de la fusion ont été identifiées au niveau de l'EBITDA opérationnel pour un montant de 130 millions de CHF réalisé en 2015, dépassant l'objectif de 100 millions de CHF, et leur effet devrait atteindre 1 100 millions de CHF d'ici fin 2017.

Tandis que les volumes de ciment vendus en 2015 ont été légèrement supérieurs à l'exercice précédent (+0,2 % ou 0,5 millions de tonnes) sur une base pro forma, les volumes de granulats et de béton prêt à l'emploi vendus ont chuté en 2015. Les volumes de granulats étaient inférieurs de 0,5 % ou 1,5 millions de tonnes et les expéditions de béton prêt à l'emploi ont baissé de 1,4 % ou 0,8 million de mètres cubes par rapport à l'exercice précédent.

Les ventes nettes consolidées se sont élevées à 29 483 millions de CHF en hausse de 0,1 % ou 27 millions de CHF sur une base comparable. Les taux de change ont affecté les ventes nettes de façon négative à hauteur de 6,3 % ou 1 981 millions de CHF. Les plus grandes répercussions ont été constatées en Europe (-807 millions de CHF, principalement en France et Russie), dans la région Moyen-Orient-Afrique (-525 millions de CHF, principalement en Algérie et au Nigeria), en Amérique latine (-399 millions de CHF, principalement au Brésil et au Mexique) et en Asie-Pacifique (-301 millions de CHF, principalement en Australie et en Malaisie).

Au cours de l'année 2015, des coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents de 1,106 millions de CHF ont été comptabilisés, comprenant des frais de mise en place liés à la fusion de 502 millions de CHF, des frais associés à l'opération et à l'intégration de 278 millions de CHF, ainsi que des coûts non liés à la fusion pour 326 millions de CHF.

Dans les paragraphes suivants, les données ajustées pour l'EBITDA opérationnel, la marge de l'EBITDA opérationnel et les flux de trésorerie désignent les valeurs ajustées des coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents.

L'EBITDA opérationnel ajusté du Groupe a atteint 5 751 millions de CHF et était inférieur de 4,6 % à celui de l'exercice précédent sur une base comparable, tandis que la marge d'EBITDA opérationnel ajustée du Groupe a diminué de 1,0 point de pourcentage pour atteindre 19,5 %.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation ont baissé de 19,2 % ou 602 millions de CHF sur une base comparable. La dégradation a été essentiellement due à l'impact important sur la trésorerie des coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents (784 millions de CHF) d'une part, et à une baisse de l'EBITDA opérationnel au Brésil, en Chine et en Suisse d'autre part. Les flux de trésorerie ajustés provenant des activités d'exploitation se sont élevés à 3 334 millions de CHF, en baisse de 1,6 % ou 55 millions de CHF.

L'endettement net s'est élevé à 17 266 millions de CHF à la fin de l'exercice écoulé, en dessous de l'objectif de 17 500 millions de CHF communiqué en début d'année.

## Résultat d'exploitation du quatrième trimestre

## Volumes des ventes et principaux indicateurs

		Oct.-déc. 2015	Oct.-déc. 2014	±%	±% À périmètre constant
<b>Ventes de ciment</b>	<b>millions t</b>	<b>66,5</b>	<b>63,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>
- dont marchés matures	%	29	30		
- dont marchés en développement	%	71	70		
<b>Ventes de granulats</b>	<b>millions t</b>	<b>75,8</b>	<b>73,7</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>
- dont marchés matures	%	88	88		
- dont marchés en développement	%	12	12		
<b>Ventes de béton prêt à l'emploi</b>	<b>millions m<sup>3</sup></b>	<b>14,3</b>	<b>14,2</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>
- dont marchés matures	%	63	63		
- dont marchés en développement	%	37	37		
<b>Ventes nettes</b>	<b>millions de CHF</b>	<b>7 441</b>	<b>7 912</b>	<b>(5,9)</b>	<b>1,7</b>
- dont marchés matures	%	51	51		
- dont marchés en développement	%	49	49		
<b>EBITDA opérationnel</b>	<b>millions de CHF</b>	<b>988</b>	<b>1 474</b>	<b>(33,0)</b>	<b>(26,9)</b>
- dont marchés matures	%	32	37		
- dont marchés en développement	%	68	63		
<b>EBITDA opérationnel ajusté</b>	<b>millions de CHF</b>	<b>1 395</b>	<b>1 647</b>	<b>(15,3)</b>	<b>(8,4)</b>
- dont marchés matures	%	43	41		
- dont marchés en développement	%	57	59		
<b>Marge d'EBITDA opérationnel en %</b>	<b>%</b>	<b>13,3</b>	<b>18,6</b>		
<b>Marge d'EBITDA opérationnel ajusté en %</b>	<b>%</b>	<b>18,8</b>	<b>20,8</b>		
<b>Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation</b>	<b>millions de CHF</b>	<b>1 560</b>	<b>1 774</b>	<b>(12,0)</b>	<b>(8,2)</b>
<b>Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation ajusté</b>	<b>millions de CHF</b>	<b>1 726</b>	<b>1 870</b>	<b>(7,7)</b>	<b>(3,5)</b>

La demande de ciment, de granulats et d'autres matériaux et services de construction est saisonnière, car les conditions climatiques affectent le niveau d'activité dans le secteur de la construction. Le Groupe connaît généralement une baisse des ventes au cours des premier et quatrième trimestres, ce qui reflète l'effet de la saison hivernale dans ses principaux marchés d'Europe et d'Amérique du Nord, et a tendance à observer une augmentation des ventes aux deuxième et troisième trimestres, qui s'explique par l'effet de la saison estivale. Cet effet peut être particulièrement prononcé pendant les hivers rigoureux.

Sur une base pro forma, les livraisons de ciment (66,5 millions de tonnes) ont augmenté de 4,8 % ou 3,1 millions de tonnes par rapport au quatrième trimestre 2014. À l'exception de la Chine, la plupart des pays d'Asie-Pacifique ont connu une croissance du volume au quatrième trimestre, dont les plus forts contributeurs ont été l'Indonésie, les Philippines et le Vietnam. En conséquence, la région a affiché une augmentation de 6,2 % par rapport au dernier exercice. La région Moyen-Orient-Afrique a également fait état de volumes des ventes de ciment plus élevés, avec une forte augmentation de 10,8 % portée par l'Algérie et l'Égypte. L'Amérique du Nord, qui a connu une croissance des volumes de 6,9 %, principalement imputable aux États-Unis, a continué de contribuer à cette amélioration. Toutefois, l'évolution négative des volumes au Brésil a continué de peser sur les volumes de ciment vendus en Amérique latine, qui ont diminué de 5,8 %. L'Europe a bénéficié de conditions climatiques clémentes au quatrième trimestre, ce qui a contribué à atténuer

la morosité de l'environnement économique. Les volumes des ventes du trimestre en Europe étaient en baisse de 1,6 %.

75,8 millions de tonnes de granulats ont été fournis pendant le trimestre, ce qui représente une augmentation de 2,9 % ou 2,1 millions de tonnes. À l'exception de l'Amérique latine, toutes les régions ont enregistré des hausses de volume au quatrième trimestre. L'Asie-Pacifique a livré sensiblement plus de granulats, avec une hausse de 11,8 % largement imputable à l'Australie et la Chine. L'Amérique du Nord a enregistré une progression de 2,1 % des volumes des ventes, avec une croissance solide du volume aux États-Unis et dans l'Est du Canada partiellement compensée par le manque de projets d'infrastructures dans l'Ouest du Canada. La région Moyen-Orient-Afrique a affiché une hausse de 14,8 % pour le trimestre, principalement attribuable à l'Égypte. En Europe, où les volumes ont augmenté de 1,6 %, de nombreux marchés ont bénéficié de conditions hivernales favorables, ce qui a pu compenser le manque de dynamisme sur certains marchés d'Europe centrale. En Amérique latine, la restructuration de notre activité de granulats au Mexique et la faible demande du Brésil ont eu des conséquences néfastes sur les volumes des ventes (-14,2 %).

Les expéditions de béton prêt à l'emploi ont atteint 14,3 millions de mètres cubes, soit une amélioration de 0,8 % en glissement annuel sur une base comparable. Tandis que les volumes de béton prêt à l'emploi ont été semblables au niveau de l'exercice précédent dans la région Moyen-Orient-Afrique, la croissance de 6,1 % en Europe et de 2,8 % en Amérique du Nord, a été partiellement compensée par une dégradation de 3,1 % en Asie-Pacifique.



en millions de CHF	Oct.-déc. 2015	Oct.-déc. 2014	±%	±% À périmètre constant
<b>Ventes nettes par région</b>				
Asie-Pacifique	2 363	2 448	(3,5)	2,6
Europe	1 783	1 946	(8,4)	(1,2)
Amérique latine	784	892	(12,0)	1,3
Moyen-Orient-Afrique	1 077	1 196	(10,0)	3,7
Amérique du Nord	1 501	1 500	0,1	3,1
Corporate/éliminations	(67)	(70)	(4,1)	(2,7)
<b>TOTAL</b>	<b>7 441</b>	<b>7 912</b>	<b>(5,9)</b>	<b>1,7</b>
<b>EBITDA opérationnel par région</b>				
Asie-Pacifique	400	456	(12,4)	(6,5)
Europe	304	372	(18,4)	(11,7)
Amérique latine	217	249	(13,0)	(7,0)
Moyen-Orient-Afrique	271	363	(25,4)	(12,9)
Amérique du Nord	326	302	8,1	11,6
Corporate/éliminations	(123)	(95)	28,9	(38,7)
<b>TOTAL</b>	<b>1 395</b>	<b>1 647</b>	<b>(15,3)</b>	<b>(8,4)</b>
<b>Flux de trésorerie</b>				
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	1 560	1 774	(12,0)	(8,2)
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation ajusté	1 726	1 870	(7,7)	(3,5)
Investissements nets en immobilisations corporelles afin de maintenir la capacité de production et de garantir la compétitivité	(505)	(498)	(1,5)	(8,2)
Investissements dans des immobilisations corporelles à des fins d'expansion	(408)	(449)	9,2	(5,0)

Les ventes nettes consolidées du quatrième trimestre ont été stables par rapport à l'exercice précédent, enregistrant une légère augmentation de 1,7 % sur une base comparable. L'évolution défavorable des devises a continué d'impacter négativement les ventes nettes (-7,6 % au quatrième trimestre). Dans l'activité ciment, l'augmentation globale des volumes des ventes a pu compenser la pression des prix dans les régions Moyen-Orient-Afrique, Europe et Asie-Pacifique. Cependant, une baisse des prix dans les activités des granulats et du béton prêt à l'emploi ont pesé sur la croissance du chiffre d'affaires du Groupe.

L'EBITDA opérationnel ajusté a baissé de 8,4 % ou 139 millions de CHF sur une base comparable. L'effet de change de -6,8 %, qui reflète la forte appréciation du franc suisse, a continué d'entraver le résultat d'exploitation. La performance s'est améliorée en Amérique du Nord de 11,6 % ou 35 millions de CHF, soutenue par l'environnement économique favorable, qui a permis d'augmenter les volumes et les prix. Cette contribution provient principalement des Etats Unis. Cependant, dans toutes les autres régions, la performance opérationnelle s'est dégradée pendant le trimestre. Les ventes de permis d'émission de CO<sub>2</sub> ont diminué de 46 millions de CHF par rapport à l'exercice précédent (principalement en Europe). Les effets défavorables de la baisse des volumes des ventes en Allemagne, Russie et Azerbaïdjan, accentués par la pression des prix dans de nombreux

pays, principalement en Suisse et en Pologne, ont contribué à la diminution de 11,7 % de l'EBITDA opérationnel ajusté de la région. En Asie-Pacifique, l'EBITDA opérationnel a diminué de 30 millions de CHF ou 6,5 % sur une base comparable. Les baisses les plus importantes ont été enregistrées en Chine et en Indonésie, où les prix sont restés sous pression. L'EBITDA opérationnel ajusté en Moyen-Orient-Afrique a chuté de 47 millions de CHF ou 12,9 % sur une base comparable. La Zambie, le Nigéria et l'Irak ont connu des développements négatifs. La Zambie a connu des coûts de production plus élevés associés à des volumes et prix en baisse. En Irak, les volumes et les prix ont souffert, en raison de l'instabilité du pays. En 2015, les opérations ont été complètement interrompues en Syrie. L'EBITDA opérationnel s'est amélioré principalement au Maroc, en Algérie et en Jordanie, compensant en partie la tendance négative de la région. En Amérique latine, l'EBITDA opérationnel a baissé de 18 millions de CHF ou 7 % sur une base comparable. Les effets positifs de prix n'ont pas permis de compenser l'impact de la baisse des volumes, principalement au Brésil et en Equateur. Par ailleurs, le Brésil a connu une inflation des coûts, ce qui a pesé significativement sur l'EBITDA opérationnel de la région.

Par conséquent, la marge trimestrielle de l'EBITDA opérationnel ajusté a diminué de 2,1 points de pourcentage pour atteindre 18,8 % à un taux de change constant.

Durant le trimestre, des coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents s'élevant à 407 millions de CHF ont été comptabilisés, dont 79 millions de CHF en Europe, 61 millions de CHF dans la région Moyen-Orient-Afrique, 43 millions de CHF en Asie-Pacifique, 44 millions de CHF en Amérique du Nord et 20 millions de CHF en Amérique latine.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation du trimestre ont baissé de 146 millions de CHF ou 8,2 % sur une base comparable. La baisse des flux de trésorerie ajustés est limitée à 66 millions de CHF ou 3,5 %. La dégradation a été essentiellement due à une baisse de l'EBITDA opérationnel au Brésil, en Chine et en Suisse d'une part, et à l'impact important des coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents d'autre part.

## Résultat d'exploitation pour l'exercice 2015

## Volumes des ventes et principaux indicateurs

		Janv.-déc. 2015	Janv.-déc. 2014	±%	±% À périmètre constant
Ventes de ciment	millions t	255,7	255,2	0,2	0,2
- dont marchés matures	%	30	30,0		
- dont marchés en développement	%	70	70,0		
Ventes de granulats	millions t	292,2	293,7	(0,5)	(0,5)
- dont marchés matures	%	88	88		
- dont marchés en développement	%	12	12		
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m <sup>3</sup>	56,8	57,7	(1,4)	(1,4)
- dont marchés matures	%	64	63		
- dont marchés en développement	%	36	37		
Ventes nettes	millions de CHF	29 483	31 437	(6,2)	0,1
- dont marchés matures	%	51	51		
- dont marchés en développement	%	49	49		
EBITDA opérationnel	millions de CHF	4 645	5 986	(22,4)	(17,6)
- dont marchés matures	%	28	34		
- dont marchés en développement	%	72	66		
EBITDA opérationnel ajusté	millions de CHF	5 751	6 438	(10,7)	(4,6)
- dont marchés matures	%	39	37		
- dont marchés en développement	%	61	63		
Marge d'EBITDA opérationnel en %	%	15,8	19,0		
Marge d'EBITDA opérationnel ajusté en %	%	19,5	20,5		
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	millions de CHF	2 550	3 135	(18,7)	(19,2)
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation ajusté	millions de CHF	3 334	3 428	(2,7)	(1,6)
Endettement net	millions de CHF	17 266			

### Volumes des ventes

Les volumes des ventes de ciment consolidées ont augmenté de 0,2 % ou 0,5 million de tonnes pour atteindre 255,7 millions de tonnes sur une base comparable. L'évolution des volumes des ventes a été inégale entre les régions : l'Asie-Pacifique, l'Amérique du Nord et le Moyen-Orient-Afrique ont dépassé le niveau de l'exercice précédent, tandis que l'Europe et l'Amérique latine ont fait face à des difficultés. En Asie-Pacifique, la croissance des volumes a été soutenue par des évolutions favorables dans la plupart des pays, qui ont toutefois été partiellement compensées par des baisses en Chine, en Malaisie et au Bangladesh. L'Amérique du Nord a été un important contributeur à la croissance des volumes du Groupe, le Canada et les États-Unis bénéficiant tous deux de la croissance de leur économie. Malgré des troubles politiques et des conflits régionaux affectant la Syrie, l'Irak et le Liban, et les retombées de la faiblesse des prix du pétrole sur les économies exportatrices, la région Moyen-Orient-Afrique a vu ses volumes augmenter par rapport à l'exercice précédent, du fait en partie d'une forte demande du marché égyptien et algérien. Ces améliorations ont partiellement compensé la situation défavorable en Europe, où les volumes ont continué de diminuer dans la plupart des pays et notamment dans les pays dépendant du pétrole, tels que la Russie et l'Azerbaïdjan. En Amérique latine, la récession économique et les scandales politiques frappant le Brésil ont pesé sur la demande de ciment.

Les volumes des ventes de ciment ont augmenté de 0,8 % ou 1,0 million de tonnes pour atteindre 123,1 millions de tonnes en Asie-Pacifique. Cette croissance a été principalement soutenue par une amélioration de la performance aux Philippines, qui ont enregistré une forte activité pendant l'exercice 2015. Cette performance est expliquée par une croissance dans l'activité de la construction publique du fait du développement du programme de partenariats publics-privés mis en place par le gouvernement, ainsi que par le rythme soutenu dans le secteur de la construction privée. En Indonésie, les volumes se sont accrus pendant le dernier trimestre de l'année, portés par des ventes de clinker sur le marché intérieur et à l'exportation. Le Vietnam a réalisé un nombre considérablement plus élevé d'expéditions de ciment, soutenu par un redressement du marché immobilier couplé à des changements réglementaires positifs, une solide croissance économique et des conditions de financement favorables. En revanche, les volumes des ventes de ciment en Chine ont diminué de 5,3 %. La demande de ciment a été fortement entravée par la décélération de la croissance économique et, plus particulièrement, le ralentissement structurel du secteur de la construction, où le stimulus fiscal dont bénéficiaient les projets d'infrastructures a considérablement baissé. En Inde, le secteur de la construction a été grevé par un environnement économique difficile, accentué par le récent recul du gouvernement sur le plan des réformes agraires. Les projets d'infrastructures annoncés n'ont pas encore été lancés, tandis que le secteur résidentiel est resté stable. Par conséquent, les volumes des ventes ont diminué de 0,1 % par rapport à l'exercice précédent.

L'Europe a connu un redressement continu modéré sur fond de pressions budgétaires continues. Dans des conditions mondiales plus difficiles, sa dynamique sous-jacente est restée lente. Les investissements ont été plus timides que lors des derniers redressements ou dans d'autres économies avancées, car les attentes contenues en matière de demande et l'incertitude économique et politique ont persisté. L'activité de construction a continué à tourner à bas régime dans un certain nombre de pays clés du Groupe, pesant sur les volumes des ventes de ciment à hauteur de -4,7 %, soit une diminution de 2,1 millions de tonnes, à 42,1 millions de tonnes. En 2015, la Russie a plongé dans une récession profonde en raison de l'effet combiné de la chute du prix du pétrole et de sanctions économiques qui ont eu une incidence considérable sur la capacité du gouvernement russe à financer des projets d'infrastructures. En conséquence, les volumes des ventes de ciment ont nettement chuté. En Azerbaïdjan, l'économie est restée sous pression en raison des faibles prix du pétrole et du gaz. Dans ce contexte, le marché a encore été marqué par une concurrence vive qui exerce une forte pression sur les volumes. En France, les volumes des ventes ont considérablement diminué. En dépit de facteurs de soutien

temporaires (baisse des prix de l'énergie, dépréciation de l'euro) soutenant la consommation et les exportations, le marché immobilier est resté timide en raison de l'incertitude économique et de taux de chômage qui restent élevés. L'économie suisse a été considérablement affectée par l'abandon par la Banque Nationale Suisse du taux plancher du franc suisse par rapport à l'euro. La clôture d'importants projets d'infrastructures et les importations de ciment de pays frontaliers ont empêché toute croissance des volumes. Des bonnes performances ont été notées au Royaume Uni, en raison d'une amélioration des conditions de marché. La Roumanie a principalement profité d'une augmentation de projets civils d'infrastructure.

En Amérique latine, les volumes de ciment ont baissé de 1,2 % (-0,3 million de tonnes) pour atteindre 27,9 millions de tonnes. Les plus importantes chutes des volumes ont été enregistrées au Brésil et en Équateur. Au Brésil, la demande de ciment a radicalement chuté, affectée par une grave récession économique et par des scandales politiques qui se sont poursuivis, grevant l'activité de construction. Après des années d'activité soutenue, le développement des infrastructures en Équateur a considérablement ralenti, car le pays a fait face à un déficit budgétaire important du fait de la faiblesse continue du prix du pétrole. Le Mexique et l'Argentine ont affiché des volumes des ventes plus élevés qu'au cours de l'exercice précédent. Après de nombreux mois de récession, le secteur de la construction au Mexique a continué son redressement, sous l'effet du programme national d'infrastructures et de la forte croissance dans les secteurs résidentiel et énergétique. En Argentine, les volumes ont bénéficié d'une légère croissance économique stimulée par la consommation intérieure et l'augmentation des dépenses de l'État.

Malgré les bouleversements et les conflits régionaux frappant certains pays, les livraisons de ciment se sont accrues de 1 % ou 0,4 million de tonnes pour atteindre 43,4 millions de tonnes dans la région Moyen-Orient-Afrique. En Syrie, en Irak, au Liban et en Jordanie, la croissance économique a été bridée par l'instabilité régionale. Les activités opérationnelles en Syrie ont été entièrement interrompues en 2015 et ce jusqu'à ce que les conditions de force majeure cessent. Les pertes de volumes dans ces pays ont toutefois pu être compensées par la croissance de la demande de ciment en Égypte, en Algérie et au Kenya. En Égypte, le Groupe a bénéficié d'une solide demande de ciment stimulée par des projets d'infrastructures publics constants. En Algérie, la demande de ciment s'est accrue par rapport à l'exercice précédent, à un rythme plus lent toutefois. Le déficit d'infrastructures du pays, notamment en termes d'infrastructures résidentielles et sociales, a garanti un certain niveau de croissance en 2015. Au Kenya, les volumes de ciment ont été soutenus par une activité de construction dynamique étayée par les efforts du gouvernement pour moderniser les infrastructures de transport et par des investissements dans le secteur immobilier à Nairobi.

En Amérique du Nord, les volumes des ventes de ciment se sont accrus de 4,2 %, soit 0,9 million de tonnes, pour atteindre 21,8 millions de tonnes. La solide croissance des volumes aux États-Unis a principalement été alimentée par le dynamisme du secteur de construction résidentielle. Au Canada, l'Est a fait état de volumes plus élevés. Le secteur de la construction y a bénéficié de la consolidation de l'économie aux États-Unis et d'importants projets dans les énergies renouvelables.

Les volumes des ventes de granulats ont diminué de 0,5 % ou 1,5 million de tonnes sur une base comparable, pour atteindre 292,2 millions de tonnes. Cette évolution est imputable en grande partie à l'Amérique latine, qui a enregistré une chute des volumes des ventes de 25,7 % ou 2,7 millions de tonnes. La fermeture d'unités opérationnelles non rentables au Mexique pendant l'exercice 2014, la faiblesse de la demande du fait de la stagnation des perspectives économiques au Brésil et en Équateur et les difficultés de production au Chili ont principalement expliqué ces évolutions. De surcroît, la demande de granulats en Europe a souffert, particulièrement en France, l'un des plus grands marchés du

Groupe, car les projets d'infrastructures sont restés en berne. En conséquence, la région a annoncé une baisse des volumes des ventes de 1,1 %, à 1,4 million de tonnes en 2015. Des évolutions positives ont toutefois été observées dans les autres régions. En Amérique du Nord, les volumes ont augmenté de 1,3 % ou 1,4 million de tonnes. Les États-Unis et l'Est du Canada ont dégagé une bonne performance par rapport à l'exercice précédent grâce à une demande plus importante de projets d'infrastructures. La région Moyen-Orient-Afrique a enregistré une progression des volumes des ventes de 5,9 % ou 0,6 million de tonnes, principalement grâce à une croissance solide en Égypte. En Asie-Pacifique, l'augmentation du volume des ventes de 1,8 % ou 0,6 million de tonnes a essentiellement été générée par la Chine.

Les ventes de béton prêt à l'emploi ont chuté de 1,4 % ou 0,8 million de mètres cubes sur une base comparable. À l'exception de l'Europe, qui a enregistré une croissance limitée de 0,9 % ou 0,2 million de mètres cubes, toutes les autres régions du Groupe ont vu leurs volumes baisser en 2015. En Amérique latine, l'activité du béton prêt à l'emploi a été principalement touchée par la dégradation de l'environnement économique au Brésil. En Amérique du Nord, les volumes ont baissé après la cession de certaines activités et des inondations régionales qui ont fortement entravé certains sites de production aux États-Unis. Les livraisons de béton prêt à l'emploi se sont contractées de 5,8 % ou 0,3 million de mètres cubes dans la région Moyen-Orient-Afrique, à la suite d'une chute des volumes en Irak et en Afrique du Sud. L'Asie-Pacifique a connu une légère diminution des volumes (-0,2 %) car la forte croissance enregistrée en Inde n'a pas pu compenser les évolutions défavorables, notamment en Indonésie et en Australie.

## Ventes nettes

## Ventes nettes par région

en millions de CHF	Janv.-déc. 2015	Janv.-déc. 2014	±%	±% À périmètre constant
Asie-Pacifique	9 048	9 512	(4,9)	(1,7)
Europe	7 356	8 367	(12,1)	(2,4)
Amérique latine	3 241	3 540	(8,4)	2,8
Moyen-Orient-Afrique	4 536	4 969	(8,7)	1,9
Amérique du Nord	5 678	5 418	4,8	5,4
Corporate/éliminations	(376)	(368)	(2,3)	25,8
<b>TOTAL</b>	<b>29 483</b>	<b>31 437</b>	<b>(6,2)</b>	<b>0,1</b>

Les ventes nettes ont atteint 29 483 millions de CHF en 2015, ce qui a représenté une diminution de 6,2 % par rapport aux 31 437 millions de CHF en 2014. La forte appréciation du franc suisse s'est clairement ressentie dans l'effet de change négatif de 1 981 millions de CHF ou 6,3 %. Sur une base comparable, les ventes nettes ont augmenté de 0,1 %. Les ventes en Amérique du Nord, Amérique latine et Moyen-Orient-Afrique ont progressé par rapport à 2014, tandis que les revenus enregistrés en Europe et en Asie-Pacifique étaient inférieurs au niveau du dernier exercice.

Les ventes nettes en Asie-Pacifique se sont élevées à 9 048 millions de CHF, soit un déclin de 1,7 % sur une base comparable. A l'exclusion de la Chine et de l'Inde, la région a enregistré une croissance des ventes nettes de 2,1 % sur une base comparable. La Chine a souffert d'une croissance économique modérée, d'un environnement concurrentiel et d'une offre excédentaire sur le marché du ciment. Les prix ont chuté bien en dessous du niveau du dernier exercice, tandis que les volumes ont également diminué. En Inde, la demande est léthargique et certains projets annoncés par le gouvernement, d'infrastructures notamment, sont retardés et n'ont pas encore été lancés. Par conséquent, le prix et le volume du ciment ont souffert. En Australie, le prix des granulats a reculé et les volumes de béton prêt à l'emploi a chuté en raison de la baisse d'activité dans le secteur des ressources naturelles. Ces évolutions défavorables pour la région ont été partiellement compensées par des pays tels que les Philippines, le Vietnam, le Sri Lanka et la Corée du Sud. Les Philippines ont connu une année exceptionnelle, avec une amélioration tant dans les prix que dans les volumes du ciment grâce au développement soutenu de la construction privée et publique. Au Vietnam, l'augmentation de la demande s'est traduite par une croissance du chiffre d'affaires grâce à l'implication dans certains projets stratégiques. Avec la perspective des élections cette année et de la stabilité escomptée à terme, l'accroissement du volume stimulé par la demande au Sri Lanka a compensé la baisse des prix du fait de la réduction des prix contrôlés par le gouvernement en milieu d'année. La Corée du Sud a également connu une évolution positive en termes de ventes nettes grâce à des améliorations du volume et du prix, soutenues par une hausse des investissements privés et publics.

En Europe, les ventes nettes ont diminué de 204 millions de CHF ou 2,4 % sur une base comparable. Les plus grandes régressions ont été enregistrées en France, Suisse, Azerbaïdjan, Italie et Pologne. Les trois segments en France ont été touchés par un déclin du marché immobilier et une stagnation des dépenses de l'État. L'environnement économique suisse a subi un important revers avec l'appréciation du franc suisse. Les résultats ont été marqués par le ralentissement des activités de construction et la pression sur les prix et les volumes du fait de l'augmentation des importations. L'Azerbaïdjan a vécu un choc économique en raison d'une diminution des prix du pétrole et d'une forte

dévaluation de la monnaie, ce qui a nui aux activités de construction. Les résultats ont également été affectés par des pressions de la concurrence, tant sur les prix que sur les volumes du ciment. L'Italie a été affectée par la stagnation conjoncturelle, avec des problèmes sociaux structurels qui pèsent sur le pouvoir d'achat. En Pologne, un recul du marché de la construction, un retard des contrats d'infrastructures conjugués à un environnement concurrentiel ont provoqué des diminutions des prix et des volumes de ciment et de béton prêt à l'emploi. Tandis que la plupart des pays d'Europe ont affiché une performance décevante, le Royaume-Uni et la Roumanie sont parvenus à augmenter les ventes nettes. Au Royaume-Uni, le marché a été porté par le secteur de l'immobilier résidentiel et le lancement de certains projets d'infrastructures publics. Ces derniers ont permis une augmentation des prix et des volumes, notamment dans les activités d'asphalte. La Roumanie a pour sa part bénéficié d'un accroissement des volumes sur tous les segments grâce à l'amélioration des conditions de marché, qui ont ouvert la voie à des opportunités de projets dans la zone de Bucarest et le nord du pays.

En Amérique latine, les ventes nettes se sont accrues de 100 millions de CHF ou 2,8 % sur une base comparable. Ces augmentations sont principalement attribuables au Mexique, à l'Argentine et à la Colombie. Au Mexique, le redressement économique a été alimenté par le programme national d'infrastructures, qui s'est traduit par des augmentations des prix et des volumes. En Argentine, l'excellence commerciale, avec une démarche axée sur des segments à valeur ajoutée, ainsi que l'accroissement du volume ont été deux piliers du succès commercial. La Colombie a tiré avantage de sa dynamique de 2014, qui a résulté d'une forte croissance du marché et d'importants projets publics dans les infrastructures et l'immobilier. Cette évolution s'est traduite par une augmentation du prix et des volumes de ciment. La plupart des pays de la région ont enregistré une augmentation des ventes nettes, même si des revers importants ont été observés au Brésil et en Équateur. Au Brésil, l'effet combiné de la faiblesse des prix du pétrole et du scandale de corruption qui a entraîné une crise politique a fortement pesé sur l'économie. Par conséquent, un déclin des projets d'infrastructures a été enregistré et la demande de ciment a considérablement chuté, pénalisant aussi bien les volumes que les prix. En Équateur, les investissements publics dans les projets d'infrastructures ont également souffert de la faiblesse du prix du pétrole et de l'augmentation des déficits commerciaux, qui ont provoqué le déclin des volumes.

Dans la région Moyen-Orient-Afrique, les ventes nettes se sont accrues de 92 millions de CHF ou 1,9 % sur une base comparable. L'Algérie, le Kenya, l'Égypte, le Nigeria et l'Ouganda ont augmenté leurs ventes nettes. En Algérie, les prix et les volumes se sont accrus dans tous les segments grâce à des tendances positives du marché et à des projets gouvernementaux. Les augmentations des prix et des volumes de ciment au Kenya ont été alimentées par des investissements dans les infrastructures. En Égypte, la demande a été bien orientée et une disponibilité énergétique plus élevée que chez les concurrents a mené à un meilleur taux d'utilisation des fours. Les accroissements du volume ont compensé la faiblesse des prix lorsque les concurrents ont également repris leur production. L'Ouganda a enregistré une hausse des ventes nettes grâce à l'augmentation du prix du ciment, tandis que le Nigeria a bénéficié d'un mix produit favorable et d'une diversification géographique. En revanche, la Syrie, la Zambie, l'Irak et le Liban ont tous enregistré des ventes nettes en baisse en 2015. En Syrie, l'arrêt des usines depuis le début d'année a paralysé les ventes. En Zambie, l'arrivée de nouveaux concurrents et le ralentissement général des activités minières et commerciales du fait des difficultés macroéconomiques persistantes et des pénuries d'énergie ont eu des conséquences néfastes sur les ventes nettes. L'Irak a été affecté par une instabilité politique et des perturbations sur les flux de matériaux. Les prix en Irak sont restés inférieurs au niveau du dernier exercice. Au Liban, l'économie et la politique ont été marquées par les retombées du conflit syrien. Par conséquent, une baisse de la demande sur le marché a entravé la progression des prix et des volumes.



L'Amérique du Nord a affiché une augmentation des ventes nettes de 295 millions de CHF ou 5,4 % sur une base comparable. Les États-Unis et le Canada ont tous deux contribué à cette performance. La reprise économique soutenue aux États-Unis s'est traduite par une augmentation des prix dans tous les segments. Malgré une diminution des investissements en lien avec le pétrole, les volumes de ciment et de granulats ont aussi augmenté grâce à un temps clémente et la participation à de larges projets. La performance au Canada a certes progressé, mais diffère selon les segments. Dans l'Est du Canada, l'accroissement des exportations vers les États-Unis et de nouveaux projets de construction se sont traduits par une composition du marché favorable et des hausses de prix. Dans l'Ouest du Canada, les segments de l'économie dépendant du pétrole ont montré des signes de difficultés (ralentissement du marché immobilier, annulation de projets, licenciements, etc.). Les volumes ainsi que les prix ont souffert.

La part relative de l'Amérique du Nord dans le Groupe s'est accrue à 19 % (2014 : 17), tandis que la part relative de l'Europe a décliné à 25 % (2014 : 27). La part relative d'autres régions est restée la même qu'en 2014. En 2015, la part des marchés en développement dans les ventes nettes du Groupe est restée inchangée, à 49 %.

## EBITDA opérationnel ajusté

### EBITDA opérationnel ajusté par région

en millions de CHF	Janv.-déc. 2015	Janv.-déc. 2014	±%	±% À périmètre constant
Asie-Pacifique	1 565	1 769	(11,5)	(8,6)
Europe	1 264	1 537	(17,8)	(8,7)
Amérique latine	907	964	(5,9)	0,1
Moyen-Orient-Afrique	1 362	1 611	(15,4)	(4,6)
Amérique du Nord	1 183	1 065	11,1	12,0
Corporate/éliminations	(531)	(508)	(4,7)	13,2
<b>TOTAL</b>	<b>5 751</b>	<b>6 438</b>	<b>(10,7)</b>	<b>(4,6)</b>

L'EBITDA opérationnel ajusté de 2015 s'est élevé à 5 751 CHF. Sur une base comparable, il a ainsi diminué de 298 millions de CHF ou 4,6 %. En Amérique du Nord, un meilleur EBITDA opérationnel a été atteint par rapport à l'exercice précédent. En Amérique latine, l'EBITDA opérationnel est resté stable et les autres régions ont enregistré des EBITDA opérationnels en baisse. L'effet de change a également fortement pesé, réduisant l'EBITDA opérationnel ajusté de 390 millions de CHF ou 6,1 %. En 2015, le Groupe a vendu moins de certificats de CO<sub>2</sub>. L'incidence sur l'EBITDA opérationnel s'est élevée à -70 millions de CHF (Europe principalement). L'EBITDA opérationnel non ajusté a diminué de 22,4 % en 2015, pour atteindre 4 645 millions de CHF. Les coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents, s'élevant à 1 106 millions de CHF, ont particulièrement impacté l'EBITDA opérationnel. Les synergies réalisées au deuxième semestre 2015 ont contribué à l'EBITDA opérationnel à hauteur de 130 millions de CHF. Dans les paragraphes suivants, tous les commentaires relatifs à l'EBITDA opérationnel désignent l'EBITDA opérationnel ajusté.

En Asie-Pacifique, l'EBITDA opérationnel a décliné de 152 millions de CHF ou 8,6 % sur une base comparable. Les plus importantes réductions ont été enregistrées en Chine, Indonésie et Inde. En Chine, les opérations ont profité de la baisse des coûts énergétiques, des frais commerciaux, généraux et administratifs ainsi que des coûts d'approvisionnement. Néanmoins, la baisse des investissements chinois dans l'immobilier a conduit à une baisse de l'EBITDA opérationnel en 2015. L'EBITDA opérationnel de l'Indonésie a accusé un retard car les prix ont chuté en raison de retards sur des gros projets et d'interventions

gouvernementales. Les volumes de ciment en Indonésie n'ont connu qu'une légère augmentation en raison d'un développement modéré du marché immobilier et de la contraction générale du marché en 2015. En Inde, la baisse des prix du ciment et la demande modérée ont été les principales causes de la chute de l'EBITDA opérationnel. Compensant en partie ces résultats, les Philippines ont atteint leur niveau d'EBITDA opérationnel le plus élevé jamais enregistré grâce à une forte croissance des volumes et à des réductions des coûts variables, malgré une baisse de marge sur le ciment et le clinker importés par rapport à la production nationale. Au Vietnam, tant la bonne performance commerciale que les réductions de coûts se sont traduites par une augmentation de l'EBITDA opérationnel. Malgré un déclin des ventes nettes, l'Australie a enregistré une hausse de l'EBITDA opérationnel grâce au bénéfice des initiatives de restructuration menées lors de l'exercice précédent.

En Europe, l'EBITDA opérationnel a diminué de 134 millions de CHF ou 8,7 % sur une base comparable, surtout sous l'effet de la Suisse, la France et l'Azerbaïdjan. Outre l'évolution négative du chiffre d'affaires, la Suisse a également enregistré une diminution de 22 millions de CHF des gains des certificats de CO<sub>2</sub>. En France, les déclins des volumes et des prix, notamment dans les segments du ciment et des granulats, ainsi qu'une augmentation des coûts fixes ont été les principales raisons du recul marqué de l'EBITDA opérationnel. L'Azerbaïdjan a souffert d'une baisse des volumes et des prix tandis que les coûts sont restés stables. Des évolutions favorables de l'EBITDA opérationnel ont été atteintes au Royaume Uni, Roumanie, Grèce et Russie. Au Royaume-Uni, l'environnement économique favorable et la solidité de la demande du marché de l'immobilier résidentiel ont généré une croissance rentable. En Roumanie, l'incidence des volumes et la diminution des coûts fixes et variables ont permis de compenser la réduction des ventes de certificats de CO<sub>2</sub>. En Grèce, l'EBITDA opérationnel a été soutenu par une augmentation des prix à l'exportation et une optimisation de la structure des coûts. La Russie a augmenté son EBITDA opérationnel grâce à des réductions de coûts et des initiatives en matière de prix de vente, tandis que les volumes ont diminué en raison des pressions concurrentielles.

La performance contrastée des pays d'Amérique latine s'est traduite par un EBITDA opérationnel stable pour la région sur une base comparable. Tandis que la plupart des pays ont vu leur EBITDA opérationnel augmenter, le Brésil, l'Équateur et le Chili n'ont pas atteint leur niveau du dernier exercice. Une baisse des volumes et des prix conjuguée à une augmentation des coûts d'électricité et à un taux d'inflation élevé ont grevé l'EBITDA opérationnel au Brésil. En Équateur, l'incidence négative des volumes a compensé les effets positifs de la hausse des prix et des initiatives de réduction des coûts. Au Chili, l'évolution négative de l'EBITDA opérationnel a été essentiellement imputable à une hausse des coûts variables. Parallèlement, tous les autres pays de la région, notamment le Mexique, l'Argentine et El Salvador, sont parvenus à une amélioration. Au Mexique, les incidences positives des volumes et des prix ont été en partie gommées par une augmentation des frais de maintenance et de distribution en raison de distances de transport plus grandes. Malgré une hausse des coûts engendrée par l'inflation, l'Argentine a vu son EBITDA opérationnel augmenter grâce à un chiffre d'affaires en croissance. El Salvador a amélioré son EBITDA opérationnel grâce à un accroissement des volumes et à une baisse des frais de carburant.

Dans la région Moyen-Orient-Afrique, l'EBITDA opérationnel a diminué de 74 millions de CHF ou 4,6 % sur une base comparable. L'Irak, la Zambie, l'Afrique du Sud et la Syrie sont des pays qui ont connu une évolution négative de leur EBITDA opérationnel. En Irak, l'instabilité du pays a entraîné la baisse aussi bien des prix que des volumes. Ce recul a été partiellement atténué par des initiatives de réduction de coûts. En Zambie, la diminution des volumes et des prix, conjuguée à une augmentation des coûts due à une hausse des tarifs d'électricité et à une forte inflation au niveau des carburants et des matières premières, a affecté les résultats. En Afrique du Sud, les nouveaux acteurs du ciment sur le

marché ont contribué à une pression accrue sur les prix, tandis que la performance industrielle a eu des conséquences néfastes sur les coûts pendant l'exercice sous revue. Enfin, aucune opération n'a été possible en Syrie pendant tout l'exercice 2015. D'autres pays de la région comme le Kenya, l'Algérie, la Jordanie et l'Ouganda ont amélioré leur EBITDA opérationnel. Au Kenya, une augmentation des volumes a plus que compensé la hausse des coûts de maintenance. L'Algérie a bénéficié d'un accroissement des prix soutenu par le programme d'optimisation de la distribution, d'une amélioration du prix de certains produits et d'une stratégie réussie de mix des produits mise en place dans l'année. En Jordanie, la bonne performance du béton prêt à l'emploi combinée au programme de réduction des coûts dans le ciment a largement contribué à l'amélioration du résultat. Les effets positifs des prix et des volumes ont étayé l'amélioration des résultats en Ouganda.

La région Amérique du Nord a accru son EBITDA opérationnel de 128 millions de CHF ou 12,0 % sur une base comparable. Les États-Unis ont affiché une belle performance grâce à une augmentation des prix et des volumes, et ce malgré l'augmentation des coûts de maintenance en raison de réparations et d'une panne imprévue. Le déclin de l'EBITDA opérationnel au Canada est lié à la baisse de la demande dans les provinces dépendantes du pétrole dans l'Ouest du Canada. L'Est du Canada a enregistré une amélioration de l'EBITDA opérationnel, grâce à une hausse des volumes et ce malgré des coûts fixes plus élevés.

L'augmentation de la pondération régionale de l'EBITDA opérationnel a été la plus sensible en Amérique du Nord, où elle a atteint 20,6 % (2014 : 16,5). La part de l'EBITDA opérationnel en Amérique latine a augmenté, atteignant à 15,8 % (2014 : 15,0). La pondération de l'Asie-Pacifique a légèrement décliné, à 27,2 % (2014 : 27,5). La région Moyen-Orient-Afrique a représenté 23,7 % de l'EBITDA opérationnel du groupe (2014 : 25,0). L'importance relative de l'Europe a diminué à 22 % (2014 : 23,9). En 2015, la part des marchés en développement dans l'EBITDA opérationnel du Groupe a décliné à 61 % (2014 : 63).

### Marge d'EBITDA opérationnel ajustée

La marge de l'EBITDA opérationnel ajustée du Groupe a diminué de 1,0 point de pourcentage pour atteindre 19,5 % en 2015. Les marchés difficiles au Brésil, en Chine, en Suisse, Indonésie, Irak et la baisse des profits sur les ventes de certificats de CO<sub>2</sub> pour 70 millions de CHF n'ont pas pu être compensés par les efforts d'augmentation de prix et de réduction de coûts. Dans les paragraphes suivants, tous les commentaires relatifs à la marge de l'EBITDA opérationnel désignent la marge de l'EBITDA opérationnel ajustée.

Sur une base comparable, la marge de l'EBITDA opérationnel en Asie-Pacifique a chuté de 1,3 point de pourcentage pour atteindre 17,3 %, car la baisse des prix a gommé les réductions de coûts et les augmentations des volumes. La plupart des pays de la région ont maintenu leurs marges ou ont souffert d'une légère diminution. La Chine, l'Indonésie et l'Inde ont principalement contribué à la dégradation de la marge. L'Australie, le Vietnam et les Philippines sont parvenus à augmenter leur marge.

En Europe, la marge de l'EBITDA opérationnel a diminué de 1,2 point de pourcentage, sur une base comparable. Les initiatives de réduction des coûts n'ont pas permis de compenser les effets négatifs de la baisse des volumes, des prix et des ventes de certificats de CO<sub>2</sub>. Le déclin est surtout imputable à la Suisse, l'Azerbaïdjan et la France. Le Royaume-Uni et la Russie ont notamment augmenté leurs marges en raison principalement d'une hausse des prix de vente et d'une attention concertée sur les réductions de coûts.

En Amérique latine, la marge de l'EBITDA opérationnel a diminué de 0,7 point de pourcentage, sur une base comparable. La plupart des pays d'Amérique latine, et notamment le Mexique, l'Argentine et El Salvador, ont augmenté leur marge par rapport au dernier exercice. La baisse de la marge régionale a été causée par le Brésil et le Chili. Au Brésil,

la baisse des volumes, la hausse des coûts et la baisse des prix ont affecté la marge de l'EBITDA opérationnel. Au Chili, l'augmentation des coûts variables et la diminution des ventes de béton prêt à l'emploi ont été les principales raisons du déclin.

La marge de l'EBITDA opérationnel de la région Moyen-Orient-Afrique a diminué de 2 points de pourcentage. Dans l'ensemble, la région a été pénalisée par une croissance plus lente, car les économies locales ont été affectées par les prix des matières premières, du pétrole et du gaz. Dans de nombreux pays, les capacités ajoutées récemment ont suscité un effet positif en termes de volumes, tandis que les prix étaient sous pression. Les augmentations de la marge de l'EBITDA opérationnel en Jordanie, Kenya et Ouganda n'ont pas pu compenser les baisses de marge en Égypte, Irak, Afrique du Sud et Zambie.

L'Amérique du Nord a été la seule région du Groupe à enregistrer une amélioration de 1,2 point de pourcentage de la marge d'EBITDA opérationnel sur une base comparable, le chiffre d'affaires réjouissant de la hausse des prix aux États-Unis, étant partiellement compensé par une détérioration de la marge au Canada.

Dans le segment du ciment, la marge de l'EBITDA opérationnel a diminué de 0,6 point de pourcentage pour atteindre 25,9 % sur une base comparable. L'Amérique du Nord a amélioré sa marge d'EBITDA opérationnel, ce qui compense partiellement la baisse observée dans les autres régions du Groupe. La marge de l'EBITDA opérationnel dans le segment des granulats a chuté de 1,3 point de pourcentage pour atteindre 15,5 % sur une base comparable. Dans ce segment, l'Asie Pacifique et l'Amérique du Nord ont réussi à améliorer leur marge, tandis que les autres régions du Groupe ont enregistré une détérioration.

### Perspectives 2016

2016 sera une année de conquête vers l'atteinte de nos objectifs pour 2018. La demande sur nos marchés devrait connaître une croissance comprise entre 2 et 4 %, tout en prenant compte des turbulences économiques particulièrement difficiles qui vont continuer. Cela prouvera encore davantage que notre fusion a été une étape essentielle pour construire une nouvelle plateforme prête à saisir les opportunités de demain.

Cette année, notre plan stratégie va bénéficier d'un élan, et en 2016 nous nous attendons :

- à des investissements nets en immobilisations corporelles inférieurs à 2 milliards de CHF,
- à des synergies supplémentaires de plus de 450 millions de CHF au niveau de l'EBITDA opérationnel,
- à ce que nos mesures d'amélioration des prix et initiatives d'excellence commerciale portent pleinement leurs fruits,
- à ce que notre dette nette diminue autour de 13 milliards de CHF en fin d'année, incluant l'effet attendu de notre programme de désinvestissements,
- à ce que notre programme de désinvestissements de 3,5 milliards de CHF soit entièrement réalisé (un tiers étant déjà sécurisé),
- à maintenir une note de crédit élevée, reverser les excédents de trésorerie aux actionnaires, principalement au travers d'une politique progressive de dividendes.

Nous réaffirmons nos engagements d'objectifs pour 2018, annoncés en novembre 2015.

## Flux de trésorerie et investissements

### Flux de trésorerie ajustés et investissements

en millions de CHF	Janv.-déc. 2015	Janv.-déc. 2014	±%
<b>Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation</b>	<b>2 550</b>	<b>3 135</b>	<b>(18,7)</b>
<b>Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation ajustés</b>	<b>3 334</b>	<b>3 428</b>	<b>(2,7)</b>
<b>Investissements nets en immobilisations corporelles afin de maintenir la capacité de production et de garantir la compétitivité</b>	<b>(1 148)</b>	<b>(1 051)</b>	<b>(9,2)</b>
<b>Investissements dans des immobilisations financières à des fins d'expansion</b>	<b>(1 453)</b>	<b>(1 647)</b>	<b>11,8</b>

### Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation

Les flux ajustés de trésorerie en provenance des activités d'exploitation ont diminué de 1,6 % sur une base comparable. En 2015, la marge brute d'autofinancement était de 11,3 % (2014 : 10,9). L'impact des coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents sur les flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation s'est élevé à 784 millions de CHF en 2015. Non ajustés, les flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation ont reculé de 585 millions de CHF ou 18,7 % pour atteindre 2 550 millions.

### Activités d'investissement

Les dépenses nettes d'investissement pour maintenir la capacité de production et garantir la compétitivité et les projets de diversification se sont élevées à 1 148 millions de CHF, tandis que les investissements prévus pour l'expansion et les projets de diversification ont atteint 1 453 millions de CHF. Les investissements dans les immobilisations corporelles en vue de l'expansion se sont principalement traduits par d'importants projets dont l'objectif a consisté à augmenter la capacité en ciment dans les pays en voie de développement.

### Principaux projets d'investissement

*Indonésie – accroissement de la capacité à Tuban et nouveau Terminal de ciment à Lampung dans le sud de Sumatra*

Afin de répondre à la demande croissante, le Groupe a construit une nouvelle cimenterie intégrée à Tuban, à l'est de Java, comprenant deux chaînes de production d'1,6 million de tonnes chacune. Le broyeur de ciment de la première chaîne a été mis en exploitation commerciale en décembre 2013 et le four a suivi en septembre 2014. La deuxième chaîne est devenue entièrement opérationnelle en août 2015.

Le Groupe construit également un terminal de ciment et une usine de conditionnement près de Lampung, dans le sud de Sumatra. Ce terminal devrait être opérationnel au premier trimestre 2016. Le Groupe dispose déjà d'un positionnement solide sur le marché régional du sud de Sumatra qui croît plus rapidement que la moyenne indonésienne. Ce renforcement de son empreinte permettra d'améliorer le service client et de réduire les frais logistiques.

*Brésil – accroissement de la capacité à Barroso*

Au Brésil, une deuxième chaîne de fours est en cours d'installation à l'usine de Barroso et sera mise en service au deuxième trimestre 2016. La capacité supplémentaire en ciment de 2,3 millions de tonnes portera la capacité totale de ciment dont LafargeHolcim Brésil dispose actuellement à 11,0 millions de tonnes. Grâce à cet investissement, le Brésil améliorera sa structure de coûts, tandis que l'empreinte des actifs est réévaluée en permanence depuis la fusion afin de s'adapter à la demande en matériaux de construction dans le sud-est du pays.

*Équateur – accroissement de la capacité en clinker à Guayaquil*

La deuxième phase de modernisation de la cimenterie à Guayaquil a commencé en décembre 2012 avec la construction d'une nouvelle chaîne de clinker. La mise en service de la nouvelle chaîne a été effective dès mars 2015, soit près d'un an plus tôt que prévu. La capacité totale en clinker a été augmentée de 1,4 million de tonnes, équilibrant ainsi la capacité de production locale de clinker avec la capacité en ciment locale, pour éliminer les importations de clinker, très coûteuses, réduire les risques associés à la logistique, renforcer la création de valeur locale et diminuer l'empreinte carbone. Cet investissement permet à notre activité en Équateur d'être nettement mieux positionnée pour continuer à valoriser la forte présence de sa marque, répondre aux besoins de ses clients et remplacer les importations.

*Inde – expansion de la position sur le marché*

L'ouverture de la nouvelle cimenterie de Jamul, en Inde, est prévue dans le courant du premier semestre 2016. L'exploitation de l'unité de production, d'une capacité en clinker de 2,8 millions de tonnes, devrait commencer en avril 2016. Les unités de broyage de Jamul et Sindri, d'une capacité de 2,5 millions de tonnes, devraient entrer en production d'ici le milieu de l'année 2016.

*Australie – expansion de la capacité en granulats*

En 2011, le Groupe a lancé les travaux pour une nouvelle carrière dans le sud-ouest de Sydney, l'un des plus grands investissements en granulats du Groupe. Connu sous le nom de Lynwood Quarry, le site fournit des granulats à l'un des plus grands marchés d'Australie. Grâce à la possibilité de transporter les matières premières par voie ferrée, la carrière couplée au centre de distribution dans l'ouest de Sydney forment une source d'approvisionnement rentable et de long terme au marché lucratif et en plein essor de Sydney. L'usine a été mise en service en décembre 2015 et permet au Groupe de renforcer sa position intégrée sur le marché.

*Russie – modernisation à l'usine de Volsk*

La stratégie de modernisation en Russie continue par la mise à niveau de l'usine existante de traitement par voie humide à Volsk, dans la région de la Volga. Le projet progresse comme prévu et la nouvelle chaîne de clinker (semi-humide) devrait être mise en service au deuxième semestre 2016.

Un nombre important d'améliorations techniques seront réalisées dans l'exploitation de calcaire, la préparation des mélanges de matières premières, et dans le four qui sera modernisé pour passer d'une technologie humide à semi humide. Cette usine rénovée pourra donc être mieux positionnée face à la concurrence dans son principal marché de la région de Volga.

*Algérie – projet Djemorah*

Le Groupe a poursuivi la construction, lancée en novembre 2013, d'une nouvelle cimenterie intégrée d'une capacité de 2,7 millions de tonnes dans la région de Biskra. La première production de ciment est prévue d'ici mars 2016, tandis que la production de clinker devrait commencer en juillet 2016.

*Canada – accroissement de la capacité à Exshaw*

À l'usine d'Exshaw, près de Calgary, le projet d'expansion consiste à remplacer un four existant par un four remis à niveau à cinq cycles, afin d'accroître la capacité en ciment de l'usine. Le Groupe prévoit la première production de clinker pour mars 2016. La production de ciment devrait pour sa part commencer en juin 2016.

*États-Unis – nouvelle chaîne à Ravenna*

Le projet consiste en une chaîne de production de ciment et clinker à Ravenna (nord-est des États-Unis) sur une friche industrielle, avec une capacité en ciment de 1,9 million de tonnes. La nouvelle chaîne remplacera les 2 fours existants afin de répondre plus efficacement aux besoins, y compris d'un point de vue environnemental et logistique. La production de clinker devrait commencer d'ici le quatrième trimestre 2016.

*Nigeria – accroissement de la capacité grâce à une deuxième ligne à Unicem*

Le projet consiste à ériger une deuxième ligne de production de clinker (6 250 tonnes par jour) et une ligne de production de ciment (2,5 millions de tonnes par an) dans notre usine d'Unicem Mfamosing afin de répondre à la forte croissance du marché dans le sud et le sud-est du pays. Cette deuxième ligne devrait être opérationnelle fin 2016.

**Activité financière**

Les investissements du Groupe ont été financés par les flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation. Les nouvelles émissions de capitaux étrangers ont été essentiellement menées à des fins de refinancement et des fins de gestion générales de la société. Durant l'exercice sous revue, le Groupe a procédé à des émissions sur les marchés des capitaux pour un montant de 700 millions de CHF. Ces dernières ont permis au Groupe de s'assurer des taux d'intérêt historiquement bas. Les principales opérations des marchés des capitaux ont été les suivantes :

250 millions d'AUD	Obligation Holcim Finance (Australia) Pty Ltd avec un coupon de 3,75 %, maturité 2015-2020
1 700 millions de MXN	Obligation Holcim Capital México S.A. de C.V. avec un taux d'intérêt flottant, maturité 2015 – 2020
250 millions de CHF	Obligation LafargeHolcim Ltd avec un coupon de 0,375 %, maturité 2015 – 2021
150 millions de CHF	Obligation LafargeHolcim Ltd avec un coupon de 1,00 %, maturité 2015 – 2025

Le Groupe a remboursé de manière anticipée plusieurs obligations au cours du second semestre afin de réduire la dette par les recettes des désinvestissements associés à la fusion. Au cours du troisième trimestre, le Groupe a racheté des dettes libellées en EUR et GBP pour un montant nominal total de 2 460 millions de CHF. Au cours du quatrième trimestre, des dettes libellées en USD et CAD pour un montant nominal total de 518 millions de CHF ont été rachetées.

**Endettement net**

La structure financière du Groupe est restée solide et l'endettement net s'élevait à 17 266 millions de CHF au 31 décembre 2015.

**Financement du Groupe sur les marchés de capitaux au 31 décembre 2015  
(15 977 millions de CHF, hors PPA)**

Catégorie	Catégorie (détail)	excl. PPA	
		Million de CHF	en %
EUR Bonds	Obligations EUR	5 156	32%
USD Bonds	Obligations USD	3 697	23%
CHF Bonds	Obligations CHF	2 873	18%
EUR CPs	Billets de trésorerie EUR	1 145	7%
GBP Bonds	Obligations GBP	938	6%
EUR PPs	Placements privés EUR	675	4%
AUD Bonds	Obligations AUD	505	3%
USD PPs	Placements privés USD	371	2%
MXN Bonds	Obligations MXN	352	2%
USD CPs	Billets de trésorerie USD	113	1%
USD IRBs	Obligations industrielles USD	84	1%
Autres		67	0%
INR PP	Placements privés INR	52	0%
CRC Bond	Obligations CRC	15	0%
<b>TOTAL</b>		<b>15 977</b>	<b>100%</b>

**Profil de financement**

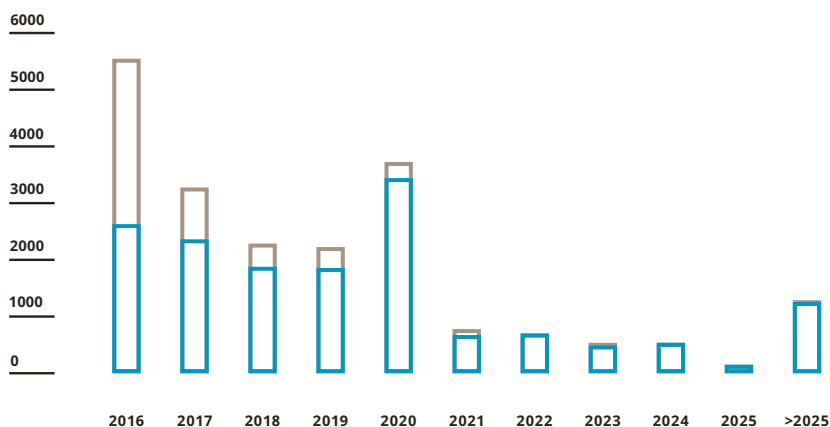
LafargeHolcim affiche un profil financier solide. 77 % des passifs financiers sont financés par différents marchés de capitaux et 23 % par des banques et d'autres prêteurs. Il n'existe pas de positions importantes avec des prêteurs individuels. La durée moyenne des passifs financiers a diminué à 4,2 années sur la base du nouveau portefeuille de dette découlant de la fusion. La structure des échéances du Groupe est très diversifiée et compte une grande part de financement de moyen à long terme.

Conserver une notation de crédit favorable est l'un des objectifs du Groupe et LafargeHolcim donne donc priorité à la réalisation de ses objectifs financiers et au maintien de sa notation *investment grade*. Des informations détaillées sur les notations de crédit figurent en page 61 du présent rapport annuel. Le taux nominal moyen sur les passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2015 était de 5,1 %, tandis que la part d'emprunt à taux fixe se montait à 50 %. Des informations détaillées sur les dettes financières sont présentées à la Note 25 en pages 234 à 238.



### Maturité du passif financier au 31 décembre 2015<sup>1</sup>

en millions de CHF



- Obligations, placements privés et billets de trésorerie
- Prêts consentis par des institutions financières et autres passifs financiers

<sup>1</sup>Après impact du reclassement de court terme à long terme des billets de trésorerie d'un montant de 1 258 million de CHF en raison de leur couverture par des lignes de crédit confirmées. Le montant de 745 millions de CHF relatif à la comptabilisation de l'acquisition (PPA) sur la dette est exclu de la maturité, car celui-ci sera amorti au fil du temps.

### Liquidités

Afin de garantir des liquidités, le Groupe détenait une trésorerie et des équivalents de trésorerie s'élevant à 4 393 millions de CHF au 31 décembre 2015. Une partie de cette trésorerie est investie dans des dépôts à terme détenus auprès d'un grand nombre de banques sur une base largement diversifiée. Le risque de contrepartie est constamment surveillé sur la base de principes clairement définis dans le cadre du processus de gestion au 31 décembre 2015, le Groupe disposait de limites de crédit confirmées non utilisées de 6 733 millions de CHF (voir également la page 235).

Les emprunts existants au 31 décembre 2015, d'un montant de 5 608 millions de CHF (après ajustement de risque de 1 258 millions de CHF) et arrivant à échéance au cours des 12 prochains mois, sont largement couverts par la présence de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et de limites de crédit confirmées non utilisées. Le Groupe dispose de programmes de billets de trésorerie en USD et en EUR. L'objectif de ces programmes consiste à financer les besoins de liquidités à court terme à des conditions intéressantes. Les billets s'élevant à 114 millions d'USD et à 1 060 millions d'EUR étaient en circulation au 31 décembre 2015.

**Sensibilité aux devises**

Le Groupe est présent dans environ 90 pays et génère la majorité de ses résultats dans des devises autres que le franc suisse. Environ 2 % seulement des ventes nettes sont générés en francs suisses.

La volatilité des monnaies étrangères a peu d'effet sur la rentabilité opérationnelle du Groupe. Étant donné que le Groupe fabrique une très grande part de ses produits localement, la plupart des ventes et des coûts sont engendrés dans les devises locales respectives. Les effets des fluctuations de change se restreignent donc principalement à la conversion d'états financiers locaux pour le compte de résultat consolidé. Au cours du dernier exercice financier, ceux-ci ont été impactés négativement par la suppression du taux plancher avec l'Euro début 2015 et l'appréciation continue du franc suisse envers les autres devises. Étant donné qu'une grande part des capitaux étrangers est financée par des devises locales correspondantes, les effets de la conversion en monnaies étrangères de bilans locaux pour l'état consolidé de la situation financière n'ont généralement pas mené à d'importants déséquilibres de l'état consolidé de la situation financière.

L'analyse de sensibilité suivante présente l'effet des principales devises sur certains chiffres clés des états financiers consolidés. L'analyse de sensibilité ne prend en compte que les effets qui résultent de la conversion d'états financiers locaux en francs suisses (effet de conversion). Les effets de change des transactions menées localement en devises étrangères ne sont pas inclus dans l'analyse. Étant donné le caractère local des activités, ce type d'opération est rarement couvert individuellement.

Le tableau suivant indique les effets d'une dépréciation hypothétique de 5 % des monnaies étrangères respectives par rapport au franc suisse.

**Analyse de sensibilité**

millions de CHF	2015 Tel que communiqué	EUR	GBP	USD	CAD	Amérique	INR	Asiatique	Moyen-
						latine (MXN, BRL, ARS, COP)		(AUD, IDR, PHP, MYR)	Orient- Afrique (NGN, DZD, EGP, MAD)
		Dans l'hypothèse d'une appréciation de 5% du franc suisse, l'impact serait le suivant :							
<b>Ventes nettes</b>	<b>29 483</b>	(185)	(108)	(242)	(109)	(106)	(178)	(166)	(127)
<b>EBITDA opérationnel ajusté</b>	<b>5 751</b>	(10)	(17)	(59)	(23)	(23)	(27)	(36)	(48)
<b>Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation</b>	<b>2 550</b>	(26)	(10)	(31)	(17)	(14)	(30)	(27)	(42)
<b>Endettement net</b>	<b>17 266</b>	(379)	(30)	(217)	36	(38)	44	(43)	(16)

## INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Les Informations Financières Pro Forma pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 reflètent la fusion de Holcim et de Lafarge comme si la Fusion était intervenue le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Elles reflètent une situation hypothétique et sont exclusivement présentées à titre d'illustration ; ainsi, elles ne constituent pas une indication des résultats des activités opérationnelles du groupe combiné qui auraient été observés pour le 31 décembre 2015.

Les Informations Financières Pro Forma sont issues :

- des données financières auditées de LafargeHolcim pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- des données financières intermédiaires pour le semestre clos le 30 juin 2015 converties en francs suisses ; et
- d'un ajustement correspondant à la période de 10 jours comprise entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 10 juillet 2015 (date de la Fusion).

Les Informations Financières Pro Forma tiennent également compte des effets suivants comme si la Fusion était intervenue le 1<sup>er</sup> janvier 2015 :

- les impacts des ajustements de juste valeur pour la période de six mois jusqu'au 30 juin 2015. Ceux-ci concernent principalement la dette financière à long terme et les amortissements et pertes de valeurs sur les immobilisations corporelles ;
- les variations de périmètre induites par la Fusion (principalement par la consolidation intégrale des activités en Chine et au Nigéria) ; et
- les cessions entreprises dans le cadre du rééquilibrage du portefeuille international du Groupe finalisé au cours du second semestre 2015, principalement au profit de CRH pour des activités en Europe, Amérique du Nord, Brésil et aux Philippines.

De plus amples détails sont exposés dans la note 4 aux états financiers audités.

## Compte de résultat pro forma de LafargeHolcim pour l'exercice clos au 31 décembre 2015

en millions CHF	Informations publiées de LafargeHolcim pour l'exercice clos au 31 décembre 2015	Informations de Lafarge pour la période du 1 <sup>er</sup> janvier 2015 au 10 juillet 2015	Ajustements de juste valeur	Variations de périmètre (Chine, Nigéria)	Désinvestissements	Informations Pro Forma 2015 de LafargeHolcim
<b>PRODUITS</b>						
<b>DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	23 584	6 955	-	784	(1 841)	29 483
<b>EBITDA OPÉRATIONNEL</b>	3 682	1 081	-	147	(356)	4 555
Dotations aux amortissements et dépréciations opérationnelles	(4 421)	(530)	(194)	(83)	142	(5 087)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	(739)	551	(194)	64	(214)	(533)
<b>RÉSULTAT NET</b>	(1 361)	(415)	(40)	(25)	(243)	(2 085)

Certains éléments non récurrents inclus au sein des données pro forma présentées ci-dessus ont été ajustés. La réconciliation avec les résultat net et EBITDA opérationnel ajustés est présentée ci-dessous :

en millions CHF	Informations Pro Forma 2015 de LafargeHolcim
<b>PERTE NETTE PRO FORMA</b>	(2 085)
Impact des ajustements de juste valeur <sup>1</sup>	82
Coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents (impact sur l'EBITDA opérationnel)	1 106
Pertes de valeur et autres charges <sup>2</sup> (impact sur le résultat d'exploitation)	2 955
Autres éléments non récurrents <sup>3</sup> (impact en dessous du résultat d'exploitation)	(678)
<b>EFFETS D'IMPÔTS</b>	(596)
<b>RÉSULTAT NET PRO FORMA AJUSTÉ</b>	784
<b>EBITDA OPÉRATIONNEL PRO FORMA</b>	4 555
Impact des ajustements de juste valeur <sup>4</sup>	90
Coûts de fusion, de restructuration et autres coûts non récurrents (impact sur l'EBITDA opérationnel)	1 106
<b>EBITDA OPÉRATIONNEL PRO FORMA AJUSTÉ</b>	5 751

<sup>1</sup>Correspond aux impacts sur 12 mois.

<sup>2</sup>Inclut principalement les pertes de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que le goodwill comptabilisés au quatrième trimestre 2015.

<sup>3</sup>Inclut principalement les plus-values nettes de cession et les gains de réévaluation sur les participations antérieurement détenues.

<sup>4</sup>Correspond à l'impact sur 12 mois relatif à l'ajustement de juste valeur des stocks.

# INFORMATIONS FINANCIÈRES

ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS *Page 170*



## Chiffres clés du groupe LafargeHolcim

		2015	2014 <sup>1</sup>	±%
Capacité annuelle de production de ciment	millions t	374,0	208,8	+79,1
Ventes de ciment	millions t	193,1	138,2	+39,7
Ventes de composants minéraux	millions t	4,7	3,7	+27,8
Ventes de granulats	millions t	231,5	153,1	+51,2
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m <sup>3</sup>	47,6	37,0	+28,8
Ventes d'asphalte	millions t	11,5	10,0	+14,2
Produits des activités ordinaires	millions de CHF	23 584	18 825	+25,3
EBITDA opérationnel	millions de CHF	3 682	3 647	+1,0
Marge d'EBITDA opérationnel	%	15,6	19,4	
Résultat d'exploitation	millions de CHF	(739)	2 244	-132,9
Marge d'exploitation	%	(3,1)	11,9	
EBITDA	millions de CHF	4 761	4 114	+15,7
Résultat net	millions de CHF	(1 361)	1 619	-184,1
Marge nette	%	(5,8)	8,6	
Résultat net - Propriétaires de LafargeHolcim Ltd	millions de CHF	(1 469)	1 287	-214,1
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	millions de CHF	2 465	2 484	-0,8
Marge brute d'autofinancement	%	10,5	13,2	
Dette nette financière	millions de CHF	17 266	9 520	+81,4
Fonds issus de l'exploitation <sup>2</sup> /dette nette financière	%	18,6	31,8	
Total des capitaux propres	millions de CHF	35 722	20 112	+77,6
Effectifs		100 956	67 137	+50,4
Résultat par action	CHF	(3,11)	3,63 <sup>3</sup>	-185,7
Résultat par action dilué	CHF	(3,11)	3,63 <sup>3</sup>	-185,7
Dividendes	millions de CHF	910 <sup>4</sup>	424	+114,7
Dividendes par action	CHF	1,50	1,30	+15,4
<i>Chiffres clés en USD (à titre illustratif)</i>				
Produits des activités ordinaires	millions d'USD	24 518	20 563	+19,2
EBITDA opérationnel	millions d'USD	3 828	3 983	-3,9
Résultat d'exploitation	millions d'USD	(768)	2 451	-131,3
Résultat net - Propriétaires de LafargeHolcim Ltd	millions d'USD	(1 527)	1 406	-208,6
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	millions d'USD	2 562	2 713	-5,6
Dette nette financière	millions d'USD	17 447	9 625	+81,3
Total des capitaux propres	millions d'USD	36 097	20 334	+77,5
Résultat par action	USD	(3,23)	3,97 <sup>3</sup>	-181,4
<i>Chiffres clés en EUR (à titre illustratif)</i>				
Produits des activités ordinaires	millions d'EUR	22 088	15 499	+42,5
EBITDA opérationnel	millions d'EUR	3 449	3 002	+14,9
Résultat d'exploitation	millions d'EUR	(692)	1 848	-137,4
Résultat net - Propriétaires de LafargeHolcim Ltd	millions d'EUR	(1 376)	1 060	-229,8
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	millions d'EUR	2 308	2 045	+12,9
Dette nette financière	millions d'EUR	15 976	7 916	+101,8
Total des capitaux propres	millions d'EUR	33 053	16 723	+97,7
Résultat par action	EUR	(2,91)	2,99 <sup>3</sup>	-197,3

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable.<sup>2</sup> Résultat net retraité des dotations aux amortissements et dépréciations.<sup>3</sup> Retraité suite à la distribution d'un dividende payable en actions.<sup>4</sup> Proposé par le Conseil d'administration pour une distribution plafonnée à 910 millions de CHF à prélever des « Primes ».

Compte de résultat consolidé du groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Notes	2015	2014 Retraité <sup>1</sup>
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>8</b>	<b>23 584</b>	<b>18 825</b>
Coût des biens vendus		(16 490)	(10 460)
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>7 093</b>	<b>8 365</b>
Frais commerciaux et de distribution		(5 883)	(4 813)
Frais administratifs		(1 949)	(1 308)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(739)</b>	<b>2 244</b>
Autres produits	10	1 219	185
Autres charges	10	(415)	(5)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	21	157	195
Produits financiers	11	154	185
Charges financières	12	(1 060)	(604)
<b>RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS</b>		<b>(684)</b>	<b>2 201</b>
Impôts	28	(781)	(581)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>(1 465)</b>	<b>1 619</b>
Résultat net des activités abandonnées	4	103	0
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>(1 361)</b>	<b>1 619</b>
<i>Résultat net attribuable aux :</i>			
Propriétaires de LafargeHolcim Ltd		(1 469)	1 287
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		108	332
<i>Résultat net des activités abandonnées attribuable aux :</i>			
Propriétaires de LafargeHolcim Ltd		100	0
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		3	0
<i>Résultat par action (en CHF)</i>			
Résultat par action <sup>2</sup>	14	(3,11)	3,63
Résultat par action dilué <sup>2</sup>	14	(3,11)	3,63
<i>Résultat net par action des activités poursuivies (en CHF)</i>			
Résultat par action <sup>2</sup>	14	(3,32)	3,63
Résultat par action dilué <sup>2</sup>	14	(3,32)	3,63
<i>Résultat net par action des activités abandonnées (en CHF)</i>			
Résultat par action	14	0,21	-
Résultat par action dilué	14	0,21	-

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

<sup>2</sup> Suite à la distribution d'un dividende payable en actions (voir la note 14), le résultat par action et le résultat par action dilué ont diminué de 0,32 CHF pour l'exercice 2014.

## État du résultat global consolidé du Groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Notes	2015	2014
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>(1 361)</b>	<b>1 619</b>
<i>Autres éléments du résultat global</i>			
<i>Éléments qui seront reclassés dans le compte de résultat durant les périodes futures</i>			
<b>Effets de change</b>			
- Écarts de conversion		(1 935)	686
- Réalisés et comptabilisés en résultat		(58)	0
- Effets d'impôt		35	40
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>			
- Variation de juste valeur		0	(2)
- Réalisés et comptabilisés en résultat		0	(63)
- Effets d'impôt		0	(1)
<b>Couvertures des flux de trésorerie</b>			
- Variation de juste valeur		(17)	(1)
- Réalisées et comptabilisées en résultat		8	0
- Effets d'impôt		5	0
<b>Couvertures d'investissements nets dans les filiales</b>			
- Variation de juste valeur		(43)	0
- Réalisées et comptabilisées en résultat	10	44	0
- Effets d'impôt		0	0
<b>SOUS-TOTAL</b>		<b>(1 962)</b>	<b>660</b>
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés dans le compte de résultat durant les périodes futures</i>			
<b>Régimes de retraite à prestations définies</b>			
- Réévaluations	30	131	(200)
- Effets d'impôt		(20)	42
<b>SOUS-TOTAL</b>		<b>112</b>	<b>(157)</b>
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>(1 850)</b>	<b>503</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>(3 211)</b>	<b>2 122</b>
<i>Dont part attribuable aux :</i>			
Propriétaires de LafargeHolcim Ltd		(3 180)	1 615
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(31)	507



État de la situation financière consolidée du groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Notes	31.12.2015	31.12.2014 Retraité <sup>1</sup>	01.01.2014 Retraité <sup>1</sup>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	15	4 393	2 148	2 243
<b>Clients</b>	16	4 222	2 648	2 475
<b>Stocks</b>	17	3 060	1 828	1 674
<b>Charges constatées d'avance et autres actifs courants</b>	18	884	323	369
<b>Actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>	19	772	283	756
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>13 331</b>	<b>7 231</b>	<b>7 518</b>
<b>Actifs financiers non courants</b>	20	770	528	570
<b>Participations dans des entreprises associées et des coentreprises</b>	21	3 172	1 975	1 770
<b>Immobilisations corporelles</b>	22	36 747	21 086	19 707
<b>Goodwill<sup>2</sup></b>	23	16 490	7 130	6 836
<b>Immobilisations incorporelles</b>	23	1 416	601	603
<b>Impôts différés</b>	28	764	527	391
<b>Autres actifs non courants</b>		608	412	351
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>59 967</b>	<b>32 259</b>	<b>30 227</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>73 298</b>	<b>39 490</b>	<b>37 746</b>
<b>Fournisseurs</b>	24	3 693	2 124	1 952
<b>Passifs financiers courants</b>	25	6 866	2 472	2 902
<b>Impôts à payer</b>		598	415	455
<b>Autres passifs courants</b>		3 074	1 569	1 639
<b>Provisions à court terme</b>	29	602	234	224
<b>Passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>	19	0	33	213
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>14 832</b>	<b>6 847</b>	<b>7 385</b>
<b>Passifs financiers non courants</b>	25	14 925	9 197	8 689
<b>Engagements de retraite à prestations définies</b>	30	1 939	863	655
<b>Impôts différés</b>	28	3 840	1 396	1 272
<b>Provisions à long terme</b>	29	2 041	1 076	1 069
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>22 744</b>	<b>12 531</b>	<b>11 684</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>37 577</b>	<b>19 378</b>	<b>19 069</b>
<b>Capital</b>	32	1 214	654	654
<b>Primes</b>		26 430	7 776	8 200
<b>Actions propres</b>	32	(86)	(82)	(102)
<b>Réserves</b>		3 807	9 082	7 453
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LAFARGEHOLCIM LTD</b>		<b>31 365</b>	<b>17 430</b>	<b>16 205</b>
<b>Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)</b>	33	4 357	2 682	2 471
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>35 722</b>	<b>20 112</b>	<b>18 677</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>73 298</b>	<b>39 490</b>	<b>37 746</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

<sup>2</sup> Auparavant inclus dans les immobilisations incorporelles.

## Tableau de variation des capitaux propres consolidés du groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Capital	Primes	Actions propres
<b>CAPITAUX PROPRES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b>	<b>654</b>	<b>7 776</b>	<b>(82)</b>
Résultat net			
Autres éléments du résultat global			
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>			
Distribution de dividende provenant des réserves issues d'apports de capital		(424)	
Acquisition de Lafarge			
- Augmentation de capital	501	17 410	
- Frais de transaction liés à l'émission d'actions		(56)	
- Dividende payable en actions	58	1 608	
- Juste valeur des paiements fondés sur des actions Lafarge			
- Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)			
- Retrait obligatoire	1	33	
Variations des actions propres			(4)
Paievements fondés sur des actions		82	
Capital libéré par les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)			
Cession de participations dans des sociétés du Groupe			
Variation des participations dans des sociétés du Groupe			
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>1 214</b>	<b>26 430</b>	<b>(86)</b>
<b>CAPITAUX PROPRES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2014</b>	<b>654</b>	<b>8 200</b>	<b>(102)</b>
Résultat net			
Autres éléments du résultat global			
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>			
Distribution de dividende provenant des réserves issues d'apports de capital		(424)	
Variations des actions propres			13
Paievements fondés sur des actions		0	7
Capital libéré par les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)			
Variation des participations dans des sociétés du Groupe			
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>654</b>	<b>7 776</b>	<b>(82)</b>

Réserves et résultat consolidés	Réserve pour actifs financiers disponibles à la vente	Réserve de couverture des flux de trésorerie	Écarts de conversion	Total des réserves	Total capitaux propres attribuables aux propriétaires de LafargeHolcim Ltd	Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	Total capitaux propres
18 438	(13)	(5)	(9 338)	9 082	17 430	2 682	20 112
(1 469)				(1 469)	(1 469)	108	(1 361)
113		(5)	(1 820)	(1 712)	(1 712)	(138)	(1 850)
(1 355)		(5)	(1 820)	(3 181)	(3 180)	(31)	(3 211)
					(424)	(274)	(697)
					17 910		17 910
					(56)		(56)
(1 666)				(1 666)			
						69	69
						2 338	2 338
(438)				(438)	(404)	(295)	(699)
(3)				(3)	(7)		(7)
					82	(69)	14
						31	31
						(109)	(109)
12				13	13	15	27
14 988	(13)	(10)	(11 158)	3 807	31 365	4 357	35 722
17 294	52	(4)	(9 889)	7 453	16 205	2 471	18 677
1 287				1 287	1 287	332	1 619
(157)	(65)	(1)	551	328	328	175	503
1 130	(65)	(1)	551	1 615	1 615	507	2 122
					(424)	(301)	(725)
(1)				(1)	12		12
					7	0	7
						6	6
15				15	15	(2)	13
18 438	(13)	(5)	(9 338)	9 082	17 430	2 682	20 112

## Tableau des flux de trésorerie consolidés du groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Notes	2015	2014 Retraité <sup>1</sup>
<b>RÉSULTAT NET<sup>2</sup></b>		<b>(1 361)</b>	<b>1 619</b>
Impôts <sup>2</sup>	28	781	581
Autres produits	10	(1 219)	(185)
Autres charges	10	415	5
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	21	(157)	(195)
Charges financières nettes	11, 12	906	419
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs opérationnels	9	4 421	1 402
Autres éléments sans incidence sur la trésorerie		669	221
Variation du besoin en fonds de roulement net	35	(232)	(378)
<b>TRÉSorerIE LIÉE AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>		<b>4 223</b>	<b>3 489</b>
Dividendes reçus		156	120
Intérêts reçus		165	126
Intérêts payés		(1 053)	(576)
Impôts payés		(940)	(669)
Autres charges		(86)	(7)
<b>FLUX DE TRÉSorerIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION (A)</b>		<b>2 465</b>	<b>2 484</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles		(2 106)	(1 945)
Cession d'immobilisations corporelles		118	208
Acquisition de participations dans des sociétés du Groupe		208	(2)
Cession de participations dans des sociétés du Groupe		6 515	36
Acquisition d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et autres actifs		(487)	(299)
Cession d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et autres actifs		985	299
<b>FLUX DE TRÉSorerIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (B)</b>	35	<b>5 234</b>	<b>(1 702)</b>
Dividendes versés provenant des réserves issues d'apports de capital	14	(424)	(424)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(296)	(297)
Capital libéré par les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		32	6
Variations des actions propres	32	(7)	11
Frais de transaction liés à des frais d'émission d'actions		(56)	0
Variation nette des passifs financiers courants <sup>3</sup>		516	314
Augmentation des passifs financiers non courants		3 484	2 811
Remboursement des passifs financiers non courants		(8 553)	(3 411)
Augmentation des participations dans des sociétés du Groupe		(697)	(3)
Diminution des participations dans des sociétés du Groupe		0	10
<b>FLUX DE TRÉSorerIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (C)</b>		<b>(6 000)</b>	<b>(983)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSorerIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSorerIE (A+B+C)</b>		<b>1 699</b>	<b>(201)</b>
<b>TRÉSorerIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSorerIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE (NET)</b>	15	<b>1 941</b>	<b>1 992</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie et équivalents de trésorerie		1 699	(201)
Effets de change		131	150
<b>TRÉSorerIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSorerIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE (NET)</b>	15	<b>3 771</b>	<b>1 941</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.<sup>2</sup> Le tableau des flux de trésorerie consolidés, initialement établi à partir du résultat net avant impôts, a été établi à partir du résultat net et les données comparatives ont été ajustées en conséquence.<sup>3</sup> Publié sur une base nette car les dettes financières courantes ont une maturité de moins de trois mois.

## NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Les termes « LafargeHolcim », « Holcim » ou le « Groupe » font référence à l'ensemble économique composé de la société LafargeHolcim Ltd et de ses filiales consolidées. Holcim Ltd a été rebaptisé LafargeHolcim Ltd suite à la fusion avec Lafarge S.A. le 10 juillet 2015.

### 1. Principaux événements de la période

La situation financière et la performance du Groupe ont été particulièrement affectées par les événements et les opérations ci-après, survenus au cours de l'exercice :

- La fusion entre Holcim et Lafarge, annoncée le 7 avril 2014 et finalisée le 10 juillet 2015, pour un montant total de 19,5 milliards de CHF (voir la note 4) ;
- Les cessions de certains actifs, entités et activités entreprises dans le cadre du rééquilibrage du portefeuille international du groupe combiné résultant de la fusion et pour répondre aux exigences réglementaires, pour un montant total de 6,4 milliards de CHF (voir les notes 4 et 10) ;
- L'aboutissement, le 23 octobre 2015, de la procédure de retrait obligatoire visant les actions résiduelles Lafarge S.A., qui a entraîné la radiation de ces actions d'Euronext Paris (voir la note 4) ;
- une charge de dépréciation de 2,7 milliards de CHF (voir les notes 9, 22 et 23) ; et
- Le rachat de plusieurs obligations en circulation émises par LafargeHolcim, représentant un montant nominal total de 3,0 milliards de CHF (voir la note 25).

### 2. Principes comptables

#### Base de présentation

Les états financiers consolidés ont été établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (IFRS).

Les chiffres de ce rapport peuvent ne pas correspondre précisément aux totaux en raison des arrondis. Les ratios et les variations sont calculés sur la base des montants sous-jacents et non des montants arrondis présentés.

#### Adoption de normes et d'interprétations nouvelles et révisées

En 2015, LafargeHolcim a adopté les amendements suivants, pertinents pour le Groupe :

<b>IAS 19 (modifiée)</b>	<b>Avantages du personnel</b>
<b>Améliorations annuelles des IFRS</b>	<b>Clarifications des IFRS existantes (publiées en décembre 2013)</b>

L'amendement à IAS 19 sur les régimes de retraite à prestations définies clarifie la façon dont les cotisations salariés qui sont liées au service doivent être affectées aux périodes de service. Pour les cotisations indépendantes du nombre d'années de service, l'amendement autorise une entité soit (a) à les affecter à des périodes de service, soit (b) à réduire le coût des services rendus au cours de la période durant laquelle il est fourni. Le Groupe appliquant déjà l'option (a) précitée, l'amendement à IAS 19 n'a pas eu d'impact sur les états financiers consolidés.

L'adoption des améliorations n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

En 2016, LafargeHolcim adoptera les amendements suivants, pertinents pour le Groupe :

<b>Amendements à IAS 1</b>	<b>Projet « Informations à fournir »</b>
<b>Amendements à IFRS 11</b>	<b>Comptabilisation des acquisitions de participations dans des partenariats</b>
<b>Amendements à IAS 16 et IAS 38</b>	<b>Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables</b>
<b>Améliorations annuelles des IFRS</b>	<b>Clarifications des IFRS existantes (publiées en septembre 2014)</b>

Les amendements à IAS 1, *Présentation des états financiers* clarifient en grande partie un certain nombre de questions liées à la présentation des états financiers, et précisent en outre que le format et la présentation des états financiers peuvent être adaptés au contexte spécifique de ceux qui les élaborent. L'adoption de ces amendements n'aura pas d'impact significatif sur la présentation des états financiers du Groupe.

Les amendements à IFRS 11, *Partenariats* imposent de comptabiliser l'acquisition d'une participation dans une activité conjointe constituant une entreprise selon les principes comptables relatifs aux regroupements d'entreprises conformément à IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*. L'adoption de ces amendements n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Les amendements à IAS 16, *Immobilisations corporelles* et à IAS 38, *Immobilisations incorporelles* confirment que la méthode d'amortissement fondée sur les produits des activités ordinaires n'est généralement pas appropriée. L'adoption de ces amendements n'aura pas d'impact sur les états financiers du Groupe.

Les améliorations annuelles des IFRS portent principalement sur des clarifications. Par conséquent, l'adoption de ces amendements n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

En 2017, LafargeHolcim adoptera les amendements suivants, pertinents pour le Groupe :

<b>Amendements à IAS 12</b>	<b>Impôts</b>
<b>Amendement à IAS 7</b>	<b>Projet « Informations à fournir »</b>

Les amendements à IAS 12 clarifient les exigences concernant la comptabilisation des impôts différés actifs liées aux pertes latentes. Les amendements clarifient également la comptabilisation des impôts différés lorsqu'un actif est évalué à la juste valeur et que celle-ci est inférieure à la base fiscale de l'actif. L'adoption de ces amendements n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

L'amendement à IAS 7 introduit des informations à fournir sur le rapprochement des passifs découlant des opérations de financement. L'adoption de cet amendement portant uniquement sur les informations à fournir, il n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

En 2018, LafargeHolcim adoptera les nouvelles normes suivantes, pertinentes pour le Groupe :

<b>IFRS 15</b>	<b>Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients</b>
<b>IFRS 9</b>	<b>Instruments financiers</b>

En mai 2014, l'IASB a publié la norme IFRS 15, *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients* qui remplace les normes IAS 11, *Contrats de Construction* et IAS 18, *Produits des activités ordinaires* ainsi que les interprétations s'y rapportant. Exception faite des exigences liées aux informations à fournir, la nouvelle norme n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

En juillet 2014, l'IASB a publié IFRS 9, *Instruments financiers* qui remplace IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*. La nouvelle norme modifie les exigences de classement et d'évaluation des actifs financiers et des passifs financiers, ainsi que la comptabilité générale de couverture. Le Groupe procède actuellement à l'évaluation de l'impact que pourrait avoir IFRS 9 sur ses états financiers consolidés.

En 2019, LafargeHolcim adoptera la nouvelle norme suivante, pertinente pour le Groupe :

<b>IFRS 16</b>	<b>Contrats de location</b>
----------------	-----------------------------

En janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16, *Contrats de location* qui remplace la norme IAS 17, *Contrats de location* ainsi que les interprétations s'y rapportant. La nouvelle norme imposera aux preneurs, pour la quasi-totalité des contrats de location, de comptabiliser un passif au titre des contrats de location, afin de refléter les loyers futurs minimaux et un droit d'usage de l'actif. Le Groupe procède actuellement à l'évaluation de l'impact que pourrait avoir IFRS 16 sur ses états financiers consolidés.

### Changement de méthode comptable

Au premier trimestre 2015, le Groupe a décidé de modifier sa méthode comptable pour la constatation des charges d'intérêt nettes liées aux régimes de retraite. Des informations plus pertinentes sont fournies lorsque le total des charges d'intérêt nettes est présenté dans les charges financières et non dans le résultat d'exploitation. Cette présentation reflète mieux la nature des charges d'intérêt nettes, car elle correspond à l'effet de la désactualisation de l'engagement à long terme au titre des régimes de retraite à prestations définies. Le montant de 2014 étant négligeable, il n'a pas été retraité.

Le 9 avril 2015, l'IFRIC a publié une décision concernant le classement des partenariats selon IFRS 11, *Partenariats*. Du fait des clarifications relatives aux droits sur les actifs d'un partenariat liés à d'autres faits et circonstances, le Groupe a considéré ne plus être en mesure de continuer à comptabiliser Cement Australia comme un partenariat, car LafargeHolcim n'est pas tenu d'acquérir la quasi-totalité des avantages économiques (c'est-à-dire la production) de Cement Australia. Par conséquent, LafargeHolcim a modifié sa méthode comptable au deuxième trimestre 2015 : il a reclassé sa participation dans Cement Australia en coentreprise et l'a comptabilisée en mise en équivalence. Ce changement de méthode comptable a été appliqué rétroactivement, et son impact sur les informations comparatives (montants retraités) présentées pour chaque ligne des états financiers est détaillé dans les tableaux ci-après.

**Impact sur le compte de résultat consolidé du groupe LafargeHolcim**

en millions de CHF	2014 Publié	Impact du changement de méthode comptable IFRS 11	2014 Retraité
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	19 110	(285)	18 825
Coût des biens vendus	(10 548)	88	(10 460)
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	8 562	(197)	8 365
Frais commerciaux et de distribution	(4 924)	111	(4 813)
Frais administratifs	(1 321)	13	(1 308)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	2 317	(73)	2 244
Autres produits	185	0	185
Autres charges	(6)	1	(5)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	140	55	195
Produits financiers	183	2	185
Charges financières	(611)	7	(604)
<b>RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS</b>	2 207	(6)	2 201
Impôts	(588)	7	(581)
<b>RÉSULTAT NET</b>	1 619	0	1 619
<i>Résultat net attribuable aux :</i>			
Propriétaires de LafargeHolcim Ltd	1 287	0	1 287
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	332	0	332
<i>Résultat par action (en CHF)</i>			
Résultat par action <sup>1</sup>	3,63	0,00	3,63
Résultat par action dilué <sup>1</sup>	3,63	0,00	3,63

<sup>1</sup> Retraité en raison de la distribution d'un dividende exceptionnel en actions, voir note 14



Impact sur l'état de la situation financière consolidée du groupe LafargeHolcim au 31 décembre 2014

en millions de CHF	31.12.2014 Publié	Impact du changement de méthode comptable IFRS 11	31.12.2014 Retraité
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	2 149	(1)	2 148
<b>Clients</b>	2 695	(47)	2 648
<b>Stocks</b>	1 863	(35)	1 828
<b>Charges constatées d'avance et autres actifs courants</b>	317	6	323
<b>Actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>	283	0	283
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>7 307</b>	<b>(76)</b>	<b>7 231</b>
<b>Actifs financiers non courants</b>	491	37	528
<b>Participations dans des entreprises associées et des coentreprises</b>	1 758	217	1 975
<b>Immobilisations corporelles</b>	21 410	(324)	21 086
<b>Goodwill<sup>1</sup></b>	7 176	(46)	7 130
<b>Immobilisations incorporelles</b>	603	(2)	601
<b>Impôts différés</b>	527	0	527
<b>Autres actifs non courants</b>	412	0	412
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>32 378</b>	<b>(119)</b>	<b>32 259</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>39 684</b>	<b>(194)</b>	<b>39 490</b>
<b>Fournisseurs</b>	2 101	23	2 124
<b>Passifs financiers courants</b>	2 502	(30)	2 472
<b>Impôts à payer</b>	419	(4)	415
<b>Autres passifs courants</b>	1 634	(65)	1 569
<b>Provisions à court terme</b>	234	0	234
<b>Passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>	33	0	33
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>6 923</b>	<b>(76)</b>	<b>6 847</b>
<b>Passifs financiers non courants</b>	9 291	(94)	9 197
<b>Engagements de retraite à prestations définies</b>	863	0	863
<b>Impôts différés</b>	1 415	(19)	1 396
<b>Provisions à long terme</b>	1 080	(4)	1 076
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>12 649</b>	<b>(118)</b>	<b>12 531</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>19 572</b>	<b>(194)</b>	<b>19 378</b>
<b>Capital</b>	654	0	654
<b>Primes</b>	7 776	0	7 776
<b>Actions propres</b>	(82)	0	(82)
<b>Réserves</b>	9 082	0	9 082
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LAFARGEHOLCIM LTD</b>	<b>17 430</b>	<b>0</b>	<b>17 430</b>
<b>Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)</b>	2 682	0	2 682
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES<sup>2</sup></b>	<b>20 112</b>	<b>0</b>	<b>20 112</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>39 684</b>	<b>(194)</b>	<b>39 490</b>

<sup>1</sup> Auparavant inclus dans les immobilisations incorporelles.

<sup>2</sup> Le changement de méthode comptable n'a entraîné aucune variation des capitaux propres. Par conséquent, le tableau de variation des capitaux propres retraité n'est pas présenté.

Impact sur l'état de la situation financière consolidée du groupe LafargeHolcim au 1<sup>er</sup> janvier 2014

en millions de CHF	1.1.2014 Publié	Impact du changement de méthode comptable IFRS 11	1.1.2014 Retraité
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	2 244	(1)	2 243
<b>Clients</b>	2 521	(46)	2 475
<b>Stocks</b>	1 704	(30)	1 674
<b>Charges constatées d'avance et autres actifs courants</b>	365	4	369
<b>Actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>	756	0	756
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>7 590</b>	<b>(72)</b>	<b>7 518</b>
<b>Actifs financiers non courants</b>	536	34	570
<b>Participations dans des entreprises associées et des coentreprises</b>	1 562	208	1 770
<b>Immobilisations corporelles</b>	20 029	(322)	19 707
<b>Goodwill<sup>1</sup></b>	6 881	(45)	6 836
<b>Immobilisations incorporelles</b>	605	(2)	603
<b>Impôts différés</b>	391	0	391
<b>Autres actifs non courants</b>	351	0	351
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>30 355</b>	<b>(128)</b>	<b>30 227</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>37 944</b>	<b>(198)</b>	<b>37 746</b>
<b>Fournisseurs</b>	1 934	18	1 952
<b>Passifs financiers courants</b>	2 920	(18)	2 902
<b>Impôts à payer</b>	462	(7)	455
<b>Autres passifs courants</b>	1 708	(69)	1 639
<b>Provisions à court terme</b>	224	0	224
<b>Passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>	213	0	213
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>7 461</b>	<b>(76)</b>	<b>7 385</b>
<b>Passifs financiers non courants</b>	8 785	(96)	8 689
<b>Engagements de retraite à prestations définies</b>	655	0	655
<b>Impôts différés</b>	1 290	(18)	1 272
<b>Provisions à long terme</b>	1 077	(8)	1 069
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>11 807</b>	<b>(123)</b>	<b>11 684</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>19 267</b>	<b>(198)</b>	<b>19 069</b>
<b>Capital</b>	654	0	654
<b>Primes</b>	8 200	0	8 200
<b>Actions propres</b>	(102)	0	(102)
<b>Réserves</b>	7 453	0	7 453
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LAFARGEHOLCIM LTD</b>	<b>16 205</b>	<b>0</b>	<b>16 205</b>
<b>Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)</b>	2 471	0	2 471
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES<sup>2</sup></b>	<b>18 677</b>	<b>0</b>	<b>18 677</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>37 944</b>	<b>(198)</b>	<b>37 746</b>

<sup>1</sup> Auparavant inclus dans les immobilisations incorporelles.<sup>2</sup> Le changement de méthode comptable n'a entraîné aucune variation des capitaux propres. Par conséquent, le tableau de variation des capitaux propres retraité n'est pas présenté.

**Impact sur le tableau des flux de trésorerie consolidés du groupe LafargeHolcim**

en millions de CHF	2014 Publié	Impact du changement de méthode comptable IFRS 11	2014 Retraité
<b>RÉSULTAT NET <sup>1</sup></b>	<b>1 619</b>	<b>0</b>	<b>1 619</b>
Impôts <sup>1</sup>	588	(7)	581
Autres produits	(185)	0	(185)
Autres charges	6	(1)	5
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	(140)	(55)	(195)
Charges financières nettes	429	(10)	419
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs opérationnels	1 430	(28)	1 402
Autres éléments sans incidence sur la trésorerie	217	4	221
Variation du besoin en fonds de roulement net	(393)	15	(378)
<b>TRÉSORERIE LIÉE AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 571</b>	<b>(82)</b>	<b>3 489</b>
Dividendes reçus	73	47	120
Intérêts reçus	124	2	126
Intérêts payés	(582)	6	(576)
Impôts payés	(679)	10	(669)
Autres charges	(8)	1	(7)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION (A)</b>	<b>2 498</b>	<b>(14)</b>	<b>2 484</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 968)	23	(1 945)
Cession d'immobilisations corporelles	209	(1)	208
Acquisition de participations dans des sociétés du Groupe	(2)	0	(2)
Cession de participations dans des sociétés du Groupe	36	0	36
Acquisition d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et autres actifs	(300)	1	(299)
Cession d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et autres actifs	300	(1)	299
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (B)</b>	<b>(1 724)</b>	<b>22</b>	<b>(1 702)</b>

<sup>1</sup> Le tableau des flux de trésorerie consolidés, initialement établi à partir du résultat net avant impôts, a été établi à partir du résultat net, et les données comparatives ont été ajustées en conséquence.

**Impact sur le tableau des flux de trésorerie consolidés du groupe LafargeHolcim (suite)**

en millions de CHF	2014 Publié	Impact du changement de méthode comptable IFRS 11	2014 Retraité
Distribution de dividende provenant des réserves issues d'apports de capital	(424)	0	(424)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	(297)	0	(297)
Capital libéré par les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	6	0	6
Variations des actions propres	11	0	11
Variation nette des passifs financiers courants <sup>1</sup>	327	(13)	314
Augmentation des passifs financiers non courants	2 849	(38)	2 811
Remboursement des passifs financiers non courants	(3 453)	42	(3 411)
Augmentation des participations dans des sociétés du Groupe	(3)	0	(3)
Diminution des participations dans des sociétés du Groupe	10	0	10
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (C)</b>	<b>(975)</b>	<b>(8)</b>	<b>(983)</b>
<b>DIMINUTION DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (A+B+C)</b>	<b>(201)</b>	<b>0</b>	<b>(201)</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE (NET)</b>	<b>1 993</b>	<b>(1)</b>	<b>1 992</b>
Diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(201)	0	(201)
Effets de change	150	0	150
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE (NET)</b>	<b>1 942</b>	<b>(1)</b>	<b>1 941</b>

<sup>1</sup> Publié sur une base nette car les dettes financières courantes ont une maturité de moins de trois mois.

### Estimations de la direction

L'établissement des états financiers conformément aux IFRS implique que la direction procède à des estimations et retienne des hypothèses qui ont une incidence sur le montant porté à l'actif, au passif, en produits ou en charges et sur les notes annexes à la date de clôture. Ces estimations s'appuient sur les informations dont dispose la direction sur les événements actuels et les mesures que le Groupe pourrait prendre à l'avenir. Toutefois, les résultats réels peuvent être différents de ces estimations. L'application des méthodes comptables fait également appel au jugement de la direction.

### Hypothèses et estimations déterminantes

Les estimations et jugements sont continuellement réévalués et se fondent sur l'expérience passée et sur d'autres facteurs, y compris des prévisions d'événements futurs jugées raisonnables au vu des circonstances.

Le Groupe procède à des estimations et retient des hypothèses concernant l'avenir. De par leur nature, les estimations comptables qui en découlent sont rarement identiques aux résultats réels. Les estimations et les hypothèses qui présentent un risque important d'entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs au cours du prochain exercice sont exposées ci-après :

- chaque année, le Groupe soumet le goodwill, ou tout autre actif non-financier s'il existe un indice de perte de valeur, à un test de dépréciation conformément à ses principes comptables. Les montants recouvrables des unités génératrices de trésorerie ont été déterminés à partir de calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs nécessitent de procéder à des estimations (ex. taux d'actualisation et de croissance) ;
- les passifs et le coût des régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi sont basés sur des évaluations actuarielles. L'évaluation actuarielle s'appuie sur des hypothèses de taux d'actualisation, d'augmentations futures de salaires, de taux de mortalité et d'augmentations futures des pensions. Ces estimations sont sujettes à des incertitudes importantes du fait de leur caractère à long terme ;
- la comptabilisation d'impôts différés actifs nécessite d'évaluer s'il est probable que des bénéfices imposables futurs seront suffisants pour imputer les impôts différés actifs ;
- l'évaluation des provisions pour réaménagement des sites nécessite de retenir des hypothèses à long terme sur l'échéancier des travaux de réaménagement et sur le taux d'actualisation devant être utilisé ;
- les autres provisions à long terme nécessitent d'estimer les dépenses et le calendrier de règlement. Les litiges et les réclamations auxquels le Groupe est exposé sont évalués par la direction avec l'aide de la direction Juridique et dans certains cas, d'avocats spécialisés. Les informations à fournir sur ces provisions, ainsi que sur les passifs éventuels, font également appel au jugement ;
- la détermination de la dotation aux amortissements des immobilisations dépend des durées de vie utile, lesquelles font appel au jugement et nécessitent de faire des estimations ;
- la détermination des justes valeurs des actifs acquis et des passifs repris dans le cadre d'un regroupement d'entreprises nécessite de faire des estimations et de retenir des hypothèses telles que les taux d'actualisation et les modèles d'évaluation, ainsi que l'affectation du goodwill ;
- la juste valeur des instruments financiers est déterminée sur la base de la valeur de marché, à l'aide de modèles qui s'appuient sur des données de marché observables, ou en estimant la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie. L'utilisation de différentes estimations, méthodes et hypothèses peut avoir un effet important sur les montants de juste valeur.

### Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés englobent les comptes de LafargeHolcim Ltd et ceux de ses filiales. La liste des principales sociétés est présentée dans la note 39.

### Principes de consolidation

Les filiales, qui sont les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation représentant plus de la moitié des droits de vote ou celles dont il est en mesure de contrôler les activités, sont consolidées. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition. Le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie donnée à la date de l'échange. Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle dans l'actif net identifiable. Les coûts d'acquisition encourus sont comptabilisés en charges dans le compte de résultat. Les actifs identifiables acquis et les passifs repris lors d'un regroupement d'entreprises sont initialement évalués à la juste valeur à la date d'acquisition.

Lorsque le Groupe acquiert une entreprise, il évalue les actifs financiers et les passifs financiers repris afin de les classer et de les désigner de manière adéquate, conformément aux dispositions contractuelles, aux conditions économiques et à d'autres conditions pertinentes en vigueur à la date d'acquisition.

Si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la valeur comptable de la participation précédemment détenue par le Groupe dans l'entreprise acquise est réévaluée à la juste valeur, et tout profit ou perte en découlant est comptabilisé(e) dans le compte de résultat.

Toute contrepartie éventuelle devant être transférée par le Groupe est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. Les variations postérieures de la juste valeur de la contrepartie éventuelle sont comptabilisées dans le compte de résultat.

Les passifs éventuels repris dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à la juste valeur, et ultérieurement évalués à hauteur du montant qui aurait été constaté en provision, ou du montant initialement comptabilisé, si celui-ci est supérieur.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu et ce, jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les transactions et les soldes intragroupe sont intégralement éliminés lors de la consolidation.

Les variations de parts d'intérêt sans perte de contrôle d'une filiale sont comptabilisées comme une transaction sur capitaux propres. Par conséquent, si LafargeHolcim acquiert ou cède partiellement une participation ne donnant pas le contrôle dans une filiale, sans perdre le contrôle, toute différence entre le montant par lequel la participation ne donnant pas le contrôle est ajusté, et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue est comptabilisée directement dans les réserves et le résultat consolidés.

Le Groupe vend couramment des options de vente et achète des options d'achat sur les actions résiduelles détenues dans le cadre des participations ne donnant pas le contrôle, principalement lors de regroupements d'entreprises. Si le Groupe a acquis des titres de participation dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, la valeur actuelle des actions achetées au titre de l'option de vente est comptabilisée comme un passif financier, et

tout excédent sur la valeur comptable de la participation ne donnant pas le contrôle est directement comptabilisé dans le goodwill. Le cas échéant, la participation ne donnant pas le contrôle est considérée acquise à la date d'acquisition, et tout excédent doit donc être soumis au même traitement comptable que celui d'un regroupement d'entreprises. Toutes les variations postérieures de la juste valeur du passif financier sont comptabilisées dans le compte de résultat et aucun profit n'est attribué à la participation ne donnant pas le contrôle. Toutefois, lorsque le Groupe n'a pas acquis de titres de participation dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, une quote-part du résultat continue d'être affectée à la participation ne donnant pas le contrôle, qui est reclassée comme un passif financier à chaque date de clôture comme si l'acquisition avait eu lieu à cette date. Tout excédent par rapport à la valeur comptable reclassée de la participation ne donnant pas le contrôle et toute variation postérieure de la juste valeur du passif financier sont directement comptabilisés dans les réserves et le résultat consolidés.

Les intérêts dans des partenariats correspondent à des intérêts pour lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint ; ils sont classés soit dans les activités conjointes soit dans les coentreprises selon les droits et les obligations contractuels découlant de l'accord plutôt que la structure juridique du partenariat. Si l'intérêt est classé comme une activité conjointe, le Groupe comptabilise sa quote-part des actifs, passifs, produits et charges dans l'activité conjointe conformément aux IFRS pertinentes.

Les entreprises associées sont des entreprises dans lesquelles le Groupe détient généralement entre 20 % et 50 % des droits de vote et sur lesquelles il exerce une influence notable, mais qu'il ne contrôle pas.

Les entreprises associées et les coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Le goodwill se rapportant à l'acquisition est inclus dans la valeur comptable des participations dans les entreprises associées et les coentreprises. Les participations cessent d'être mises en équivalence lorsque leur valeur comptable, ainsi que tout intérêt à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise deviennent nuls, sauf si le Groupe a par ailleurs pris ou garanti des engagements supplémentaires vis-à-vis de l'entreprise associée ou de la coentreprise.

#### **Méthode de conversion des éléments en devises**

Les actifs et passifs de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (la « monnaie fonctionnelle »). Les éléments des comptes de résultat des entités étrangères sont convertis dans la monnaie de présentation du Groupe aux taux de change moyens de l'exercice, et les postes des états de la situation financière sont convertis aux taux de change en vigueur au 31 décembre.

Le goodwill découlant de l'acquisition d'une activité étrangère est exprimé dans la monnaie fonctionnelle de l'entité, et converti à la clôture au taux de change alors en vigueur.

Les transactions en devises converties dans la monnaie fonctionnelle sont comptabilisées au taux de change en vigueur à la date de la transaction ; les profits et les pertes découlant du règlement de ces transactions et de la conversion des actifs et passifs monétaires libellés en devises sont comptabilisés dans le compte de résultat, sauf lorsqu'ils sont comptabilisés en dehors du compte de résultat en tant que couvertures éligibles de flux de trésorerie ou d'investissements nets.

Les écarts de conversion découlant d'éléments monétaires qui font partie de l'investissement net dans une activité à l'étranger sont comptabilisés dans les autres éléments du

résultat global (écarts de conversion), et sont intégralement reclassés dans le compte de résultat, si le Groupe perd le contrôle d'une filiale, le contrôle conjoint sur un intérêt dans un partenariat, ou cesse d'avoir une influence notable sur une entreprise associée. Lorsqu'une activité à l'étranger est partiellement ou intégralement cédée, les écarts de conversion qui étaient comptabilisés dans les capitaux propres sont comptabilisés en résultat dans les pertes ou profits nets sur la cession, sauf lorsqu'il s'agit de la cession partielle d'une filiale sans perte de contrôle, auquel cas une quote-part des écarts de conversion cumulés est réaffectée aux bénéfices non distribués et n'est pas reclassée au compte de résultat.

### Information sectorielle

Le Groupe est organisé par pays. Les pays ou groupements régionaux sont les secteurs opérationnels du Groupe. Cinq régions correspondant aux pays ou groupements régionaux, sont présentés au principal décideur opérationnel :

---

**Asie-Pacifique**

---

**Amérique latine**

---

**Europe**

---

**Amérique du Nord**

---

**Moyen-Orient-Afrique**

---

Chaque secteur opérationnel est revu séparément par le principal décideur opérationnel ; toutefois, les pays ont été regroupés en cinq secteurs à présenter, car leurs marges brutes moyennes à long terme sont similaires et ils présentent des similitudes en termes de produits, de processus de fabrication, de méthodes de distribution et de types de clients.

Chacun des secteurs à présenter précités tire son chiffre d'affaires de la vente de ciment, de granulats et autres matériaux et services de construction.

Le Groupe possède trois lignes de produits :

---

**Ciment, qui comprend le clinker, le ciment et autres matériaux cimentaires**

---

**Granulats**

---

**Autres matériaux et services de construction, qui comprend le béton prêt à l'emploi, les produits en béton, l'asphalte, la construction et le revêtement routier, le négoce et autres produits et services**

---

Le financement du Groupe (y compris les charges et les produits financiers) et les impôts sur les bénéfices sont gérés de façon centralisée et ne sont pas affectés à un secteur à présenter.

Les prix de transfert entre secteurs sont fixés dans des conditions de concurrence normale comme pour des transactions avec des tiers. Le chiffre d'affaires et le résultat des secteurs comprennent les transferts entre secteurs. Ces transferts sont éliminés lors de la consolidation.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont des actifs financiers. Les équivalents de trésorerie sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et ont des échéances initiales égales ou inférieures à trois mois. Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités, les dépôts à vue auprès des banques et les autres investissements très liquides à court terme, nets des découverts bancaires.



### Clients

Les créances clients sont comptabilisées à concurrence du montant initialement facturé, diminué d'une provision pour créances douteuses estimée en fonction de tous les montants non réglés au titre de l'actif financier à la clôture.

### Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût ou à leur valeur nette de réalisation, si celle-ci est inférieure. Le coût est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré. Le coût des produits finis et des travaux en cours comprend les matières premières et les additifs, les coûts directs de main-d'œuvre, d'autres coûts directs et les frais généraux de production liés. Le coût des stocks comprend les transferts, depuis les capitaux propres, des profits ou des pertes lié(e)s aux couvertures des flux de trésorerie éligibles se rapportant aux achats de stocks.

### Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants correspondent (a) à des investissements dans des entités tierces, (b) à des créances à long terme – entreprises associées et coentreprises, (c) à des créances à long terme – tiers, et (d) à des actifs dérivés. Les investissements dans des entités tierces sont classés comme disponibles à la vente et les créances à long terme liées à des entreprises associées, à des coentreprises et à des tiers sont classées dans les prêts et les créances. Les actifs dérivés sont considérés comme détenus à des fins de couverture, sauf s'ils ne satisfont pas aux critères de couverture stricts définis par IAS 39, Instruments financiers. Les méthodes comptables appliquées pour les instruments dérivés sont plus amplement détaillées ci-après.

Les achats et les ventes d'actifs financiers non courants sont comptabilisés à la date de la transaction, c'est-à-dire la date à laquelle le Groupe s'engage à acheter ou à vendre l'actif. Les coûts d'achat comprennent les coûts de transaction, sauf pour les instruments dérivés. Les prêts et les créances sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les investissements disponibles à la vente sont comptabilisés à la juste valeur. Les profits et les pertes découlant des variations de la juste valeur des investissements disponibles à la vente sont inclus dans les autres éléments du résultat global jusqu'à ce que l'actif financier soit déprécié ou vendu, date à laquelle le profit ou la perte cumulé(e) précédemment comptabilisé(e) dans les autres éléments du résultat global est reclassé(e) des capitaux propres dans le compte de résultat.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût d'acquisition ou de construction diminué des amortissements et des pertes de valeur. Le coût comprend les transferts, depuis les capitaux propres, des profits ou des pertes lié(e)s aux couvertures des flux de trésorerie éligibles. Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité estimée, comme suit :

<b>Terrains et réserves minérales</b>	<b>Pas d'amortissement, sauf pour les terrains ayant des réserves de matières premières</b>
<b>Bâtiments et installations</b>	<b>Entre 20 et 40 ans</b>
<b>Matériel et équipements</b>	<b>Entre 3 et 30 ans</b>

Les coûts ne sont imputés à la valeur comptable de l'actif que s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe durant les périodes futures et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Les coûts comprennent une estimation initiale des coûts de démantèlement et d'évacuation de l'actif et de réaménagement du site où il était implanté. Toutes les autres dépenses de réparation et de

maintenance sont comptabilisées dans le compte de résultat au cours de la période où elles ont été engagées.

Les réserves minérales sont évaluées au coût, et sont amorties sur leur durée commerciale estimée selon la méthode des unités de production.

Les coûts encourus pour accéder aux réserves minérales (généralement les frais de découverte) sont capitalisés et amortis sur la durée de vie de la carrière, qui est basée sur l'estimation du nombre de tonnes de matières premières devant être extraites des réserves.

Les charges d'intérêt liées aux emprunts servant à financer des projets de construction, qui nécessitent obligatoirement un délai important avant d'être prêts pour leur utilisation prévue, sont capitalisées durant le délai de construction et de préparation nécessaire. Tous les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges durant l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les subventions publiques reçues sont déduites des immobilisations corporelles, entraînant une diminution de la charge d'amortissement.

Les contrats de location portant sur des immobilisations corporelles, en vertu desquels le Groupe détient la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété, sont classés comme des contrats de location-financement. Les immobilisations corporelles acquises au moyen de contrats de location-financement sont capitalisées à la date du début du contrat de location à la valeur actuelle des loyers futurs minimaux, ou à hauteur d'un montant égal à la juste valeur de l'actif loué tel que déterminé au début du contrat, si ce montant est inférieur. Les engagements correspondants, hors charges financières, sont inclus dans les passifs financiers courants ou non courants.

Pour les opérations de cession-bail, la valeur comptable de l'immobilisation corporelle reste inchangée. Les produits de cession sont inclus dans les passifs financiers et les charges financières sont réparties sur la durée du contrat de location au cours des périodes concernées.

Les plus ou moins-values de cession sont déterminées en comparant les produits aux valeurs comptables, et sont comptabilisées au compte de résultat sous la rubrique « Autres produits (charges) ».

#### **Actifs (ou groupe d'actifs) non courants classés comme détenus en vue de la vente et activités abandonnées**

Les actifs (ou groupes d'actifs) non courants sont classés comme détenus en vue de la vente et comptabilisés à la valeur la plus basse entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente, si leur valeur comptable doit être recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue.

Les actifs non courants (y compris ceux qui font partie d'un groupe destiné à être cédé) classés comme détenus en vue de la vente ne sont pas amortis.

Les plus ou moins-values de cession d'actifs non courants (ou de groupes destinés à être cédés) sont déterminées en comparant les produits de la cession aux valeurs comptables, et sont comptabilisées au compte de résultat sous la rubrique « Autres produits (charges) ».

Une activité abandonnée est une composante dont l'entité s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte, et fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte, ou est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

### Goodwill

Le goodwill représente l'excédent du total de la contrepartie transférée et du montant comptabilisé au titre de la participation ne donnant pas le contrôle sur la juste valeur des actifs nets identifiables acquis et des passifs repris. Il est soumis à un test de dépréciation chaque année ou à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur, et il est comptabilisé au coût diminué des pertes de valeur cumulées. Le goodwill découlant de l'acquisition d'entreprises associées et de coentreprises est inclus dans la valeur comptable des investissements concernés. Lorsque la contrepartie transférée est inférieure à la juste valeur des actifs nets de la filiale acquise, l'écart est comptabilisé directement dans le compte de résultat.

Lors de la cession d'une filiale, d'une entreprise associée ou d'une activité conjointe, le goodwill correspondant est inclus dans le calcul du profit ou de la perte sur la cession.

Aux fins des tests de dépréciation, le goodwill découlant d'acquisition de filiales est affecté aux unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Les pertes de valeur du goodwill ne peuvent pas être reprises au cours des périodes futures.

### Immobilisations incorporelles

Les dépenses liées à l'acquisition de marques, de droits miniers, de logiciels, de technologie brevetée et non brevetée et autres immobilisations incorporelles sont capitalisées et amorties linéairement sur leur durée d'utilité estimée, dans la mesure où celle-ci ne dépasse pas 20 ans, sauf pour les droits miniers, qui sont amortis sur la base des volumes.

### Perte de valeur des actifs non financiers

À chaque date de clôture, le Groupe évalue s'il existe des indices de perte de valeur des actifs non financiers. Si c'est le cas, la valeur recouvrable de l'actif non financier est estimée afin de déterminer l'importance, le cas échéant, de la perte de valeur. Lorsqu'il n'est pas possible d'estimer la valeur recouvrable d'un actif non financier individuel, le Groupe estime la valeur recouvrable de la plus petite unité génératrice de trésorerie à laquelle appartient l'actif non financier. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie représente la juste valeur diminuée des coûts de la cession ou sa valeur d'utilité, si celle-ci est supérieure. Si la valeur recouvrable d'un actif non financier ou d'une unité génératrice de trésorerie est estimée être inférieure à sa valeur comptable, cette dernière est ramenée à la valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont immédiatement comptabilisées en résultat.

Lorsqu'une perte de valeur est reprise postérieurement, la valeur comptable de l'actif non financier ou de l'unité génératrice de trésorerie est augmentée à l'estimation révisée de sa valeur recouvrable. Toutefois, ce montant ne peut pas être supérieur à la valeur comptable qui aurait été déterminée en l'absence de perte de valeur comptabilisée durant les périodes précédentes au titre dudit actif non financier ou de ladite unité génératrice de trésorerie. Une reprise de perte de valeur est immédiatement comptabilisée dans le compte de résultat.

### Perte de valeur des actifs financiers

À chaque date de clôture, le Groupe évalue s'il existe des indices de perte de valeur des actifs financiers. Une perte de valeur au titre d'un actif financier évalué au coût amorti correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif initial. La valeur comptable de l'actif est diminuée via l'utilisation d'un compte de provision. Le montant de la perte est comptabilisé dans le compte de résultat.

Si, au cours d'une période future, le montant de la perte de valeur diminue et que cette baisse peut être objectivement liée à un événement postérieur à la comptabilisation de la dépréciation, le montant de la perte de valeur précédemment comptabilisé est repris, à condition que la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas son coût amorti à la date de la reprise. Toute reprise de perte de valeur est comptabilisée dans le compte de résultat.

Une perte de valeur au titre d'un actif financier disponible à la vente est comptabilisée dans le compte de résultat et déterminée par rapport à la juste valeur de l'actif. Les actifs financiers importants à titre individuel sont soumis à un test de dépréciation séparé. Les reprises de perte de valeur sur des instruments de capitaux propres classés comme disponibles à la vente sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global ; les reprises de perte de valeur sur des instruments de dette sont comptabilisées dans le compte de résultat si l'augmentation de la juste valeur de l'instrument peut être reliée objectivement à un événement postérieur à la comptabilisation de la perte de valeur dans le compte de résultat. Les pertes de valeur d'actifs financiers comptabilisés au coût ne peuvent être reprises.

Les indications objectives de perte de valeur d'un actif financier disponible à la vente englobent des données observables sur les événements générateurs de pertes suivants :

- des difficultés financières importantes de l'émetteur ou du débiteur ;
- une évolution défavorable des conditions économiques nationales ou locales ;
- des évolutions défavorables de l'environnement technologique, économique ou juridique ; et
- l'existence d'une baisse significative ou prolongée de la juste valeur d'une participation dans un instrument de capitaux propres en deçà de son coût d'acquisition.

Concernant les créances clients, une provision pour créances douteuses est constituée lorsqu'il existe des indications objectives (telle que la probabilité d'insolvabilité ou des difficultés financières importantes du débiteur) que le Groupe ne pourra pas recouvrer l'intégralité du montant dû selon les conditions initialement prévues par la facture. La valeur comptable des créances clients est diminuée via l'utilisation d'un compte de provision. Les créances clients dépréciées sont décomptabilisées lorsqu'elles sont jugées irrécouvrables.

#### **Passifs financiers non courants**

Les emprunts bancaires acquis et les obligations émises sont initialement comptabilisés à hauteur des produits reçus, nets des coûts de transaction encourus. Postérieurement, les emprunts bancaires et les obligations sont comptabilisés au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif, et toute différence entre les produits (nets des coûts de transaction) et la valeur de remboursement est comptabilisée en résultat sur la durée de l'emprunt.

Les passifs financiers exigibles dans les 12 mois suivant la date de clôture sont classés comme des passifs courants sauf si le Groupe a un droit inconditionnel de reporter le règlement du passif sur une période supérieure à 12 mois suivant la date de clôture. Le remboursement de la partie courante de ces passifs est présentée dans le tableau des flux de trésorerie sous la rubrique « Remboursement des passifs financiers non courants ».

#### **Instruments dérivés**

Le Groupe utilise principalement des instruments dérivés dans le but de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt, de change et de prix des matières premières. Le Groupe conclut des contrats de change et des swaps de taux d'intérêt pour couvrir certaines expositions liées à des dettes, des contrats de change pour couvrir des engagements fermes dans le cadre de l'acquisition de certaines immobilisations corporelles,

et recourt à des options et des swaps pour gérer son exposition au risque lié aux matières premières.

Les dérivés sont considérés comme détenus à des fins de couverture, sauf s'ils ne satisfont pas aux critères de couverture stricts définis par IAS 39, Instruments financiers. comptabilisation et évaluation, auquel cas ils sont classés comme détenus à des fins de transaction. Les instruments financiers dérivés dont le règlement est attendu dans les douze mois suivant la clôture sont classés dans les passifs courants ou les actifs courants. Les variations de la réserve de couverture des flux de trésorerie sont présentées dans le tableau de variation des capitaux propres consolidés.

Les instruments dérivés sont initialement comptabilisés à la juste valeur à la date de conclusion du contrat, et sont postérieurement réévalués à la juste valeur. La méthode de comptabilisation du profit ou de la perte en découlant dépend de la nature de l'élément couvert. À la date de conclusion d'un contrat de dérivé, le Groupe désigne certains instruments comme (a) la couverture de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé (couverture de juste valeur), (b) la couverture d'un risque spécifique associé à un actif ou un passif comptabilisé, tel que les paiements d'intérêts futurs sur une dette à taux variable (couverture de flux de trésorerie), (c) la couverture d'un risque de change lié à un engagement ferme (couverture des flux de trésorerie), ou (d) la couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger.

Les variations de juste valeur des dérivés désignés et remplissant les conditions de couvertures de juste valeur qui sont hautement efficaces sont comptabilisées au compte de résultat, ainsi que toute variation de la juste valeur de l'actif ou du passif attribuable au risque couvert.

Les variations de la juste valeur des dérivés désignés et remplissant les conditions de couvertures de flux de trésorerie qui sont hautement efficaces ne sont pas comptabilisées au compte de résultat. Lorsque l'engagement ferme donne lieu à la comptabilisation d'un actif, par exemple une immobilisation corporelle, ou d'un passif, les profits ou les pertes précédemment reportés dans les capitaux propres sont transférés et inclus dans l'évaluation initiale de l'actif ou du passif non financier. Sinon, les montants reportés dans les capitaux propres sont transférés au compte de résultat et classés dans les produits ou les charges au cours de la période durant laquelle les flux de trésorerie, par exemple des engagements fermes ou le paiement d'intérêts, affectent le compte de résultat.

### Impôts différés

Des impôts différés sont comptabilisés, selon la méthode du report variable, pour les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale. Les taux d'imposition adoptés ou quasiment adoptés à la fin de l'exercice sont utilisés pour déterminer la charge d'impôts différés.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible, qui permettra d'imputer les différences temporelles ou les pertes fiscales inutilisées. Les passifs d'impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporelles liées aux participations dans les filiales, les entreprises associées et aux intérêts dans les partenariats, sauf si le Groupe peut contrôler la distribution des bénéfices de ces entités et s'il n'est pas prévu de distribuer des dividendes dans un avenir proche.

Les impôts différés sont inscrits au débit ou au crédit du compte de résultat, sauf s'ils se rapportent à des éléments hors compte de résultat, auquel cas les impôts différés sont comptabilisés en conséquence.

### **Provisions pour réaménagement des sites et provisions pour risque environnemental**

Le Groupe provisionne les coûts de réaménagement d'un site lorsqu'il est tenu par une obligation juridique ou implicite. La provision évaluée site par site est estimée à partir de la valeur actuelle des coûts attendus des travaux de réaménagement. Le montant d'une provision constituée avant le démarrage de l'exploitation des matières premières est inclus dans les immobilisations corporelles et amorti sur la durée de vie du site. L'impact des ajustements de la provision dus à des dommages environnementaux supplémentaires résultant de l'exploitation est comptabilisé dans les charges d'exploitation sur la durée de vie du site afin de refléter la meilleure estimation possible de la dépense nécessaire pour éteindre l'obligation à la clôture. Les variations de l'évaluation d'une provision découlant de modifications du calendrier ou du montant estimatif des sorties de trésorerie ou du taux d'actualisation sont ajoutées ou déduites du coût de l'actif concerné dans la mesure où elles concernent son installation, sa construction ou son acquisition. Toutes les provisions sont actualisées à leur valeur actuelle.

### **Provisions pour restructuration**

Une provision pour restructuration est constituée lorsque des plans de restructuration ont été approuvés par la direction, qu'un plan détaillé formel existe et quand le Groupe a créé, chez les personnes concernées, une attente fondée que ce plan sera mis en œuvre soit en leur annonçant ses principales caractéristiques, soit en commençant à exécuter le plan et à comptabiliser les coûts de restructuration afférents. La provision inclut uniquement les dépenses directement liées au plan comme notamment les indemnités de licenciement, les préretraites, les préavis non effectués et les autres coûts directement liés aux fermetures de sites.

### **Autres provisions**

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe est tenu par une obligation juridique ou implicite résultant des événements passés, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

### **Comptabilisation des quotas d'émission**

L'affectation initiale des quotas d'émission est comptabilisée à sa valeur nominale (valeur nulle). Lorsque les émissions d'une société du Groupe excèdent les quotas qu'elle détient, elle comptabilise une provision au titre du déficit sur la base du prix du marché à cette date. Les quotas d'émission sont exclusivement détenus à des fins de conformité et le Groupe ne compte pas les utiliser à des fins spéculatives sur le marché ouvert.

### **Avantages du personnel – régimes de retraite à prestations définies**

Certaines sociétés du Groupe font bénéficier leur personnel de régimes de retraite à prestations définies. Des actuaires professionnels indépendants qualifiés évaluent périodiquement les engagements de retraite à prestations définies. L'engagement et la charge de retraite sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits aux prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'engagement final. Le coût des services passés, qui comprend les modifications et les réductions des régimes, ainsi que les profits ou les pertes lié(e)s au versement des prestations de retraite, sont comptabilisés immédiatement dans le compte de résultat au fur et à mesure qu'ils sont encourus.

Les réévaluations, qui comprennent les profits et les pertes actuariels liés aux engagements de retraite, le rendement des actifs des régimes de retraite et les variations de l'impact du plafonnement des actifs hors montants inclus dans les intérêts nets, sont comptabilisées directement dans les autres éléments du résultat global et ne sont pas reclassées dans le compte de résultat durant les périodes postérieures. L'engagement de retraite est évalué à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés en utilisant un taux d'actualisation déterminé par référence au taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de grande qualité ayant une monnaie et des échéances estimées similaires à celles de l'engagement de retraite à prestations définies.

Un actif net de retraite est comptabilisé seulement s'il n'est pas supérieur à la valeur actuelle des avantages économiques disponibles, soit sous forme de remboursements du régime, soit sous forme de diminutions des cotisations futures au régime.

Le coût des régimes de retraite à prestations définies comptabilisé au compte de résultat correspond au coût des services (coût des services rendus au cours de la période, coût des services passés et réductions, ainsi que les profits ou les pertes lié(e)s au versement des prestations de retraite), et aux charges d'intérêt nettes. Le coût des services est comptabilisé dans le « Coût des biens vendus », les « Frais commerciaux et de distribution » ou les « Frais administratifs » en fonction des bénéficiaires du régime, et les charges d'intérêt nettes sont comptabilisées dans les « Charges financières ».

#### **Avantages du personnel – régimes de retraite à cotisations définies**

Outre les régimes de retraite à prestations définies précités, certaines sociétés du Groupe disposent de régimes de retraite à cotisations définies qui reposent sur des pratiques et des réglementations locales. Les cotisations du Groupe à ces régimes de retraite à cotisations définies sont comptabilisées dans le compte de résultat de la période à laquelle elles se rapportent.

#### **Avantages du personnel – autres avantages à long terme**

Les autres avantages à long terme comprennent les congés liés à l'ancienneté ou les congés sabbatiques, l'assistance médicale, les primes d'ancienneté et autres avantages liés à l'ancienneté, les prestations pour invalidité de longue durée et, si leur règlement intégral n'est pas attendu dans les douze mois qui suivent la clôture de l'exercice, l'intéressement, les primes et les rémunérations différées.

L'évaluation de ces engagements est différente de celle des régimes de retraite à prestations définies dans la mesure où les réévaluations sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultat et non dans les autres éléments du résultat global.

#### **Avantages du personnel – régimes d'avantages sur capitaux propres**

Le Groupe dispose de différents régimes d'avantages dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglés en instruments de capitaux propres. La juste valeur des services des membres du personnel reçus en échange de l'octroi d'options ou d'actions est comptabilisée en charges. Le montant total devant être décaissé est calculé par référence à la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués. Les montants sont comptabilisés dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits, et ajustés compte tenu du niveau réel et estimé des droits acquis.

### Capitaux propres

Les coûts accessoires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont comptabilisés nets d'effets d'impôt en déduction des capitaux propres.

Les actions de la société mère qui sont détenues par le Groupe sont comptabilisées en réduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition et ne sont pas réévaluées ultérieurement. Les résultats de cession de ces titres sont imputés nets d'effets d'impôt en capitaux propres.

### Comptabilisation des produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont comptabilisés lorsqu'il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront à l'entité et que le montant des produits peut être évalué de façon fiable. Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue, nette des taxes sur les ventes et des remises. Les produits découlant de la vente de biens sont comptabilisés lorsque la livraison a eu lieu et que le transfert des risques et des avantages inhérents à la propriété a été réalisé. Les risques et les avantages significatifs inhérents aux produits vendus sont transférés conformément aux conditions de livraison formellement acceptées par le client, généralement à la livraison, lors de la signature du bon de livraison par le client, preuve de l'acceptation du produit livré.

Les intérêts sont comptabilisés prorata temporis de façon à refléter le rendement effectif de l'actif. Les dividendes sont comptabilisés lorsque le droit de l'actionnaire à percevoir le paiement est établi.

### Passifs éventuels

Les passifs éventuels résultent d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou non d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de LafargeHolcim. Ils sont donc présentés uniquement dans les notes aux états financiers.



### 3. Gestion des risques

#### Direction de la gestion des risques du Groupe

La Direction de la gestion des risques du Groupe aide le Conseil d'administration, le Comité exécutif et les équipes de direction des pays à analyser l'exposition au risque globale. La Direction de la gestion des risques du Groupe cherche à identifier, à surveiller et à gérer les risques importants que la Société rencontre. Tous les types de risques – risque sectoriel, risque opérationnel, risque financier et risque juridique – sont pris en compte à la lumière de l'environnement externe, de même que le risque de conformité, les enjeux liés au développement durable et le risque d'image. Les risques sont définis comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs de l'entreprise, qui peut constituer une opportunité ou une menace. L'horizon de risques comprend les risques stratégiques à long terme mais également les risques opérationnels à court et moyen terme. Les risques potentiels sont identifiés et évalués par anticipation, et font l'objet d'une surveillance. Des mesures sont proposées et mises en œuvre au niveau approprié de sorte que la gestion des risques demeure une responsabilité essentielle des responsables des lignes de métier. Le transfert de risques par le biais de solutions d'assurance fait partie intégrante des attributions de la gestion des risques.

Le profil de risque du Groupe est déterminé à partir d'évaluations stratégiques, opérationnelles et fonctionnelles combinées à une analyse à 360°. Outre les pays, le Conseil d'administration, le Comité exécutif et certains responsables de fonctions sont impliqués dans l'évaluation de risque au cours du cycle de gestion du Groupe. Le Comité exécutif rend compte régulièrement au Conseil d'administration des conclusions importantes sur les risques et l'informe du suivi des mesures prises.

#### Risque pays

La forte présence de LafargeHolcim dans les marchés en développement expose le Groupe à des risques tels que des perturbations politiques, financières et sociales, le terrorisme, des guerres civiles et des troubles.

#### Gestion du risque financier

De par ses activités, le Groupe est exposé à différents risques financiers, notamment le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque sur matières premières et le risque de crédit. Le programme global de gestion des risques du Groupe se concentre sur le caractère imprévisible des marchés financiers, et cherche à en minimiser les effets potentiellement défavorables sur la performance financière du Groupe. Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change, des dérivés sur matières premières et des swaps de taux d'intérêt pour couvrir certaines expositions. Le Groupe ne recourt pas à des instruments dérivés ou autres transactions financières à des fins spéculatives.

La gestion des risques financiers du Groupe est régie par des politiques approuvées par les principaux membres de la direction. Ces politiques indiquent les principes généraux de gestion des risques, ainsi que les politiques couvrant des domaines spécifiques tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque de crédit, l'utilisation d'instruments financiers dérivés et l'investissement de la trésorerie excédentaire.

**Risque de liquidité**

Les sociétés du Groupe ont besoin de liquidités pour faire face à leurs engagements. Les sociétés individuelles sont responsables de leur trésorerie et des lignes de crédit internes et externes nécessaires pour couvrir leurs besoins de liquidités, dans le respect des lignes directrices définies par le Groupe.

Le Groupe surveille le risque de liquidité grâce à un outil récurrent de planification des liquidités, et conserve de la trésorerie, des valeurs mobilières facilement réalisables et des lignes de crédit confirmées non tirées pour pouvoir s'acquitter de ses engagements. En outre, grâce à sa solide solvabilité, le Groupe peut se financer de façon efficace sur les marchés financiers internationaux.

**Analyse des échéances contractuelles**

en millions de CHF	Flux de trésorerie contractuels non actualisés						Total	Valeur comptable
	À moins de 1 an	À moins de 2 ans	À moins de 3 ans	À moins de 4 ans	À moins de 5 ans	Au-delà		
<b>2015</b>								
Fournisseurs	3 693						3 693	3 693
Prêts consentis par des institutions financières	2 833	897	396	359	235	152	4 872	4 886
Obligations, placements privés et billets de trésorerie	3 974	2 336	1 881	1 865	2 169	3 748	15 973	16 705
Paiement d'intérêts	934	688	522	418	262	1 649	4 473	
Location-financement	19	30	10	9	5	48	122	91
Instruments financiers dérivés nets <sup>1</sup>	(67)	2	2	2	82	0	21	(23)
Garanties financières	76		29				105	
<b>TOTAL</b>	<b>11 462</b>	<b>3 953</b>	<b>2 840</b>	<b>2 653</b>	<b>2 754</b>	<b>5 597</b>	<b>29 259</b>	
<b>2014<sup>2</sup></b>								
Fournisseurs	2 124						2 124	2 124
Prêts consentis par des institutions financières	1 382	334	643	145	96	98	2 698	2 709
Obligations, placements privés et billets de trésorerie	1 128	926	1 313	1 038	1 018	3 416	8 840	8 861
Paiement d'intérêts	464	417	355	247	191	1 086	2 760	
Location-financement	22	18	16	12	12	62	143	96
Instruments financiers dérivés nets <sup>1</sup>	(14)	(17)	(6)	(3)	(3)	17	(26)	(47)
<b>TOTAL</b>	<b>5 105</b>	<b>1 680</b>	<b>2 321</b>	<b>1 439</b>	<b>1 314</b>	<b>4 679</b>	<b>16 539</b>	

<sup>1</sup> Les flux de trésorerie contractuels comprennent les entrées et les sorties de trésorerie. De plus amples informations sont présentées dans la note 27.

<sup>2</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

Le profil des échéances est basé sur les montants contractuels non actualisés, qui comprennent les flux de trésorerie liés aux intérêts et au principal, ainsi que sur la première date à laquelle la dette peut devenir exigible pour LafargeHolcim.

Les flux de trésorerie contractuels liés aux taux d'intérêt variables sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre.

### Risque de marché

LafargeHolcim est exposé au risque de marché, principalement le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque sur matières premières. Pour gérer la volatilité de ces expositions, LafargeHolcim recourt à différents instruments financiers dérivés. L'objectif du Groupe est de réduire les variations des bénéfices et des flux de trésorerie associées aux fluctuations du risque inhérent aux variations des taux d'intérêt, des taux de change et des cours des matières premières.

### Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt découle des fluctuations des taux d'intérêt susceptibles d'avoir un impact sur le résultat financier et sur la valeur de marché des instruments financiers du Groupe. Le Groupe est principalement exposé aux fluctuations des taux d'intérêt du fait de ses passifs financiers à taux variables, qui peuvent entraîner des variations de son résultat financier. L'exposition est principalement atténuée grâce à la gestion du ratio taux fixes/taux variables des passifs financiers. Pour gérer ce ratio, le Groupe peut conclure des swaps de taux d'intérêt en vertu desquels il échange des paiements périodiques basés sur les montants notionnels et des taux d'intérêt fixes et variables.

### Sensibilité aux taux d'intérêt

L'analyse de sensibilité du Groupe a été basée sur l'exposition aux taux d'intérêt liée aux passifs financiers à taux variables du Groupe compte tenu des opérations de couverture au 31 décembre.

Une variation de 1 point de pourcentage est utilisée pour le reporting aux principaux membres de la direction du risque de taux d'intérêt, et représente l'évaluation de la direction d'une variation raisonnablement possible des taux d'intérêt.

Au 31 décembre 2015, une variation de 1 point de pourcentage des taux d'intérêt, toutes autres hypothèses étant égales par ailleurs, se serait traduite par une hausse/baisse d'environ 74 millions de CHF (2014 : 38 millions de CHF) des charges financières avant impôts après opérations de couverture.

La sensibilité du Groupe aux taux d'intérêt a augmenté par rapport à l'an dernier, principalement du fait de la hausse des passifs financiers courants liée à la fusion, et de l'augmentation de 42 à 50 % du ratio des passifs financiers à taux variables rapportés au total des passifs financiers.

Les impacts des instruments dérivés sur le capital sont considérés négligeables au regard des capitaux propres du Groupe.

### Risque de change

Le Groupe exerce ses activités à l'international dans 90 pays environ, et est par conséquent exposé au risque de change.

La conversion des éléments en devises dans la monnaie de reporting du Groupe entraîne des effets de change. Le Groupe peut couvrir certains investissements dans des activités à l'étranger grâce à des emprunts en devises ou à d'autres instruments. Les couvertures d'investissements nets dans des activités à l'étranger sont comptabilisées de la même manière que les couvertures de flux de trésorerie. Lorsque la couverture de l'investissement net est efficace, les profits ou les pertes de change sont comptabilisés dans les capitaux propres et inclus dans les écarts de conversion.

Du fait du caractère local de l'activité des matériaux de construction, le risque de transaction est limité. Toutefois, le résultat de bon nombre de sociétés du Groupe est principalement libellé en monnaie locale, tandis que le service de la dette et une partie importante des dépenses d'investissement peuvent être libellés en devises. Par conséquent, les filiales peuvent conclure des contrats de dérivés qui sont, selon le cas, désignés comme des couvertures de flux de trésorerie ou comme des couvertures de juste valeur, mais qui ne couvrent généralement pas des transactions prévues.

### Sensibilité aux taux de change

L'analyse de sensibilité du Groupe a été réalisée sur la base de l'exposition nette de transaction du Groupe découlant des actifs et passifs financiers monétaires libellés au 31 décembre dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle dans laquelle ils sont évalués. Le risque lié aux transactions en devises du Groupe tient principalement à l'évolution du franc suisse, du dollar des États-Unis et de l'euro face aux différentes devises dans lesquelles le Groupe exerce ses activités.

Une variation de 5 % est utilisée pour le reporting aux membres de la direction du risque lié aux transactions en devises, et représente l'évaluation de la direction d'une variation raisonnablement possible des taux de change.

Une variation de 5 % des taux de change du franc suisse, du dollar des États-Unis et de l'euro face aux devises dans lesquelles le Groupe exerce ses activités n'aurait qu'un impact négligeable sur les profits (pertes) de change nets, après prise en compte des opérations de couverture, tant durant l'exercice actuel que précédent.

Les impacts des instruments dérivés sur le capital sont considérés négligeables au regard des capitaux propres du Groupe.

### Risque sur matières premières

Le Groupe est exposé au risque de variation des prix de certaines matières premières, notamment sur les marchés de l'électricité, du gaz naturel, du petcoke, du charbon, des produits pétroliers raffinés et du fret maritime. Le Groupe a recours à des instruments dérivés pour couvrir une partie du risque sur matières premières. Les instruments dérivés se limitent généralement à des swaps et des options classiques.

### Risque de crédit

Le risque de crédit découle notamment de l'éventualité que les clients soient dans l'incapacité de s'acquitter de leurs engagements dans les conditions convenues. Pour gérer ce risque, le Groupe évalue périodiquement la solidité financière de ses clients et contreparties.

Le risque de crédit ou le risque de défaut des contreparties fait l'objet d'un suivi permanent. Les contreparties aux instruments financiers sont un grand nombre d'institutions financières importantes. Le Groupe n'anticipe pas qu'une contrepartie soit dans l'incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers dans les conditions convenues. À la clôture, LafargeHolcim n'avait pas de concentration importante du risque de crédit auprès d'une contrepartie individuelle ou d'un groupe de contreparties.

L'exposition maximum au risque de crédit est représentée par la valeur comptable de chaque actif financier, dont les instruments financiers dérivés, dans l'état de la situation financière consolidée.

### Structure du capital

Lorsqu'il gère le capital, le Groupe a pour objectif d'assurer ses besoins financiers dans une perspective de continuité d'exploitation, et d'assurer ses objectifs de croissance afin d'offrir des rendements à ses actionnaires et des avantages aux autres parties prenantes, tout en maintenant une structure de capital rentable et optimisée en termes de risques.

Le Groupe gère la structure de son capital et apporte des ajustements à la lumière de l'évolution de la conjoncture économique, de ses activités, des programmes d'investissement et d'expansion et des caractéristiques de risque des actifs sous-jacents. Pour maintenir ou ajuster la structure du capital, le Groupe peut ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, distribuer des réserves aux actionnaires, émettre des actions nouvelles, accroître sa dette ou vendre des actifs pour réduire son endettement.

Pour gérer notamment son capital, le Groupe utilise notamment le ratio des flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation en pourcentage de la dette nette et le ratio de la dette nette rapportée à l'EBITDA.

La trésorerie liée aux opérations d'exploitation correspond au résultat net majoré des dotations aux amortissements et dépréciations, tel que présenté dans les notes au compte de résultat consolidé. La dette nette correspond aux passifs financiers diminués de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (tels que présentés dans l'état de la situation financière consolidée), ainsi que des actifs dérivés (tels que présentés à la note 27). Le ratio de la dette nette rapportée à l'EBITDA, qui est utilisé comme un indicateur du risque financier, montre le nombre d'années qui seraient nécessaires au Groupe pour rembourser sa dette.

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Résultat net</b>	<b>(1 361)</b>	<b>1 619</b>
<b>Dotations aux amortissements et dépréciations (note 9)</b>	<b>4 574</b>	<b>1 406</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 213</b>	<b>3 026</b>
<b>Passifs financiers (note 25)</b>	<b>21 791</b>	<b>11 669</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 15)</b>	<b>(4 393)</b>	<b>(2 148)</b>
<b>Actifs dérivés (note 27)</b>	<b>(132)</b>	<b>-<sup>2</sup></b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>17 266</b>	<b>9 520</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION/DETTE NETTE</b>	<b>+18,6%</b>	<b>+31,8%</b>

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Dettes nettes</b>	<b>17 266</b>	<b>9 520</b>
<b>EBITDA</b>	<b>4 761</b>	<b>4 114</b>
<b>DETTE NETTE/EBITDA<sup>2</sup></b>	<b>3,6</b>	<b>2,3</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

<sup>2</sup> Les dérivés actifs n'ont pas été pris en compte dans le calcul de la dette nette pour l'exercice 2014.

### Estimation de la juste valeur

La juste valeur des instruments financiers négociés sur un marché organisé est généralement basée sur les prix cotés sur le marché à la clôture.

La juste valeur des instruments qui ne sont pas négociés sur un marché organisé est déterminée à l'aide de différentes méthodes, telles que l'actualisation des flux de trésorerie et des modèles de valorisation des options. Les méthodes d'évaluation cherchent à maximiser l'utilisation des données de marché observables disponibles à la clôture.

Les justes valeurs des actifs et passifs financiers de l'exercice comptabilisés au coût amorti sont supposées être équivalents à leurs valeurs comptables en raison du caractère court terme de ces instruments financiers.

Juste valeur au 31 Décembre 2015

en millions de CHF	Catégorie IAS 39	Valeur comptable (basée sur une évaluation)			Juste valeur comparative
		Coût amorti	Juste valeur niveau 1	Juste valeur niveau 2	
<b>Actifs financiers courants</b>					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Actifs financiers	4 393			4 393
Clients	Prêts et créances au coût amorti	3 408			3 408
Autres débiteurs	Prêts et créances au coût amorti	209			209
Autres actifs courants	Actifs financiers disponibles à la vente		1		1
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			10	10
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			71	71
<b>Actifs financiers non courants</b>					
Créances à long terme	Prêts et créances au coût amorti	512			512
Investissements financiers dans des tiers	Investissements financiers au coût	90			90
Investissements financiers dans des tiers	Actifs financiers disponibles à la vente		3	114	117
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			42	42
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			9	9
<b>Passifs financiers courants</b>					
Fournisseurs	Passifs financiers au coût amorti	3 693			3 693
Passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	6 823			6 823
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			17	17
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			26	26
<b>Passifs financiers non courants</b>					
Passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	14 859			14 859
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			66	66

<sup>1</sup> La juste valeur comparative pour les créances à long terme comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 46 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 457 millions de CHF.

<sup>2</sup> La juste valeur comparative pour les passifs financiers non courants comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 13 032 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 2 507 millions de CHF.

Juste valeur au 31 Décembre 2014<sup>1</sup>

en millions de CHF	Catégorie IAS 39	Valeur comptable (basée sur une évaluation)			Juste valeur comparative
		Coût amorti	Juste valeur niveau 1	Juste valeur niveau 2	
<b>Actifs financiers courants</b>					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Actifs financiers	2 148			2 148
Clients	Prêts et créances au coût amorti	2 180			2 180
Autres débiteurs	Prêts et créances au coût amorti	211			211
Autres actifs courants	Actifs financiers disponibles à la vente		1		1
<b>Actifs financiers non courants</b>					
Créances à long terme	Prêts et créances au coût amorti	363			363
Investissements financiers tiers	Investissements financiers au coût	28			28
Investissements financiers tiers	Actifs financiers disponibles à la vente		2	85	87
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			50	50
<b>Passifs financiers courants</b>					
Fournisseurs	Passifs financiers au coût amorti	2 124			2 124
Passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	2 469			2 469
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			3	3
<b>Passifs financiers non courants</b>					
Passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	9 197			9 197
					10 252 <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

<sup>2</sup> La juste valeur comparative pour les créances à long terme comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 6 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 362 millions de CHF.

<sup>3</sup> La juste valeur comparative pour les passifs financiers non courants comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 8 191 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 2 061 millions de CHF.

Le tableau présente les valeurs comptables et les justes valeurs des actifs et passifs financiers.

Les niveaux de la hiérarchie des justes valeurs utilisée sont les suivants :

- Niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques. Les types d'actifs relevant du niveau 1 sont les actions et les titres de dette cotés sur des marchés actifs ;
- Niveau 2 : techniques d'évaluation utilisant des données de l'actif ou du passif, qui sont observables sur le marché directement ou indirectement. Ces techniques d'évaluation comprennent la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie et des modèles de valorisation des options. Par exemple, la juste valeur des swaps de taux d'intérêt et de change est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés, et la juste valeur des contrats de change à terme est déterminée sur la base du marché des change à terme à la clôture ;
- Niveau 3 : techniques d'évaluation utilisant les données de l'actif ou du passif, qui ne sont pas basées sur des données de marché observables. En 2015 et 2014, aucun actif et passif financier n'était affecté au niveau 3.

Il n'y a pas eu de transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie en 2015 et 2014.



## 4. Variations du périmètre de consolidation

### 4.1 Fusion entre Holcim et Lafarge

La fusion entre Holcim et Lafarge annoncée le 7 avril 2014 et structurée comme une Offre Publique d'Échange déposée par Holcim pour l'ensemble des actions en circulation de Lafarge S.A., avec une parité d'échange de 9 actions Holcim Ltd pour 10 actions Lafarge S.A., a pris effet le 10 juillet 2015. À cette date, Holcim Ltd a été rebaptisé LafargeHolcim Ltd.

#### Offre d'Échange et date de la fusion

Le regroupement des activités a été comptabilisé au 10 juillet 2015, date d'effet de la fusion, à compter de laquelle LafargeHolcim Ltd contrôle Lafarge à travers la détention de 87,45 % du capital social et au moins 84,59 % des droits de vote de Lafarge S.A. à l'issue de l'offre publique d'échange. À l'issue de l'offre d'échange initiale, l'offre d'échange a été réouverte, conformément à la loi française, conduisant LafargeHolcim Ltd à détenir 278 131 864 actions Lafarge S.A., soit 96,41 % du capital social et au moins 95,25 % des droits de vote de Lafarge S.A. Postérieurement à l'Offre d'Échange réouverte, le nombre d'actions LafargeHolcim Ltd émises s'élevait à 250 318 676.

Plus de 95 % du capital social et des droits de vote dans Lafarge S.A. ayant été apportés, LafargeHolcim Ltd a demandé à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) la mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire, conformément au règlement général de l'AMF.

L'Offre d'Échange initiale et l'Offre d'Échange réouverte sont traitées, à des fins comptables, comme des transactions liées et comptabilisées comme une seule transaction ; en conséquence, LafargeHolcim Ltd a consolidé 96,41 % des actions Lafarge S.A. à compter de la date d'effet de la fusion. Le Groupe a donc comptabilisé une participation ne donnant pas le contrôle de 3,59 % pour laquelle une procédure de retrait a été réalisée en octobre 2015, comme détaillé ci-après.

#### Contrepartie liée au regroupement d'entreprises

La contrepartie calculée à la date d'effet de la fusion, qui s'élève à 19 483 millions de CHF, est détaillée dans le tableau ci-après :

<b>Nombre d'actions Lafarge S.A. apportées</b>	<b>278 131 864</b>
<b>Parité d'échange en actions LafargeHolcim Ltd</b>	<b>0,9</b>
<b>Nombre d'actions LafargeHolcim Ltd émises</b>	<b>250 318 676</b>
<b>Cours de clôture de l'action LafargeHolcim Ltd en date du 9 juillet 2015 (en CHF)</b>	<b>71,55</b>
<b>en millions de CHF</b>	
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIONS LAFARGEHOLCIM LTD ÉMISES EN ÉCHANGE DES ACTIONS LAFARGE S.A.</b>	<b>17 910</b>
<b>Contrepartie en numéraire en lien avec les clauses de non-concurrence, de rachat obligatoire et des autres accords signés en lien avec la fusion</b>	<b>893</b>
<b>TOTAL DE LA CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE POUR LE REGROUPEMENT D'ENTREPRISES</b>	<b>18 803</b>
<b>Juste valeur des participations antérieurement détenues par Holcim</b>	<b>680</b>
<b>TOTAL DE LA CONTREPARTIE LIÉE AU REGROUPEMENT D'ENTREPRISES</b>	<b>19 483</b>

### Juste valeur des actions LafargeHolcim Ltd émises en échange des actions Lafarge S.A.

La contrepartie transférée englobe les 250 318 676 actions LafargeHolcim Ltd émises dans le cadre de l'Offre Publique d'Echange. La juste valeur des actions émises a été évaluée sur la base d'un prix de 71,55 CHF par action LafargeHolcim Ltd, pour un montant total de 17 910 millions de CHF.

### Juste valeur de la contrepartie en numéraire en lien avec les clauses de non-concurrence, de rachat obligatoire et des autres accords signés en lien avec la fusion

La contrepartie transférée inclut toute contrepartie en numéraire en lien avec les clauses de non-concurrence, de rachat obligatoire et des autres accords signés en lien avec la fusion. La fusion et les transactions ayant donné lieu à ces contreparties en numéraire sont traitées, à des fins comptables, comme des transactions liées et interdépendantes ; elles sont donc comptabilisées comme une seule transaction à la date d'effet de la fusion.

La contrepartie en numéraire incluse dans la contrepartie totale transférée comprend :

en millions de CHF	
Acquisition de la participation de 45% dans Lafarge Shui On Cement Limited (Chine)	306
Acquisition de la participation de 14% dans Lafarge India Pvt. Limited	285
Acquisition de la participation de 50% dans la cimenterie de Cauldon, de ses actifs et de l'usine de Cookstown (Royaume-Uni)	164
Acquisition de la participation de 15% dans United Cement Company of Nigeria Limited ("Unicem")	127
Autres	10
<b>TOTAL DE LA CONTREPARTIE EN NUMÉRAIRE EN LIEN AVEC LES CLAUSES DE NON-CONCURRENCE, DE RACHAT OBLIGATOIRE ET DES AUTRES ACCORDS SIGNÉS EN LIEN AVEC LA FUSION</b>	<b>893</b>

### Juste valeur des participations antérieurement détenues par Holcim

Avant la fusion, Holcim et Lafarge détenaient des participations de respectivement 43,7 % et 53,7 % dans Lafarge Cement Egypt S.A.E., comptabilisée par Holcim comme une participation dans une entreprise associée et consolidée selon la méthode d'intégration globale par Lafarge. À l'issue de la fusion, LafargeHolcim a pris le contrôle de Lafarge Cement Egypt S.A.E. par le biais d'une acquisition par étapes. La juste valeur de la participation antérieurement détenue par Holcim s'élève à 464 millions de CHF, donnant lieu à un gain de réévaluation de 357 millions de CHF comptabilisé sous la rubrique « Autres produits » (note 10).

Antérieurement à la fusion, Holcim et Lafarge détenaient des participations de respectivement 42,5 % et 30,91 % dans l'entreprise associée Unicem. À l'issue de la fusion, LafargeHolcim a pris le contrôle d'Unicem par le biais d'une acquisition par étapes. La juste valeur de la participation antérieurement détenue par Holcim s'élève à 216 millions de CHF, donnant lieu à un gain de réévaluation de 181 millions de CHF comptabilisé sous la rubrique « Autres produits » (note 10). La participation résiduelle de 15 % a été acquise par LafargeHolcim en août 2015, comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

### Ajustement de la contrepartie comptabilisée au quatrième trimestre 2015

La contrepartie totale au titre du regroupement d'entreprises a diminué de 162 millions de CHF au quatrième trimestre 2015 après la réalisation de la procédure de rachat obligatoire des actions cotées de Sichuan Shuangma Cement Co. Limited. Aucune contrepartie en numéraire n'a été transférée car aucune action n'a été apportée.

### Comptabilisation de l'acquisition

Holcim a été désigné comme l'acquéreur à des fins comptables. La méthode de l'acquisition a été appliquée. Les actifs identifiables et les passifs de Lafarge ont été évalués à leur juste valeur à la date de la fusion.

L'écart entre la contrepartie transférée et la juste valeur de l'actif net de Lafarge a été comptabilisé en goodwill.

Les montants comptabilisés au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris dans le cadre de la fusion sont présentés ci-après :

en millions de CHF	Juste valeur
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>1 704</b>
<b>Clients</b>	<b>2 544</b>
<b>Stocks</b>	<b>1 706</b>
<b>Charges constatées d'avance et autres actifs courants</b>	<b>571</b>
<b>Actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>	<b>4 874</b>
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>11 399</b>
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>657</b>
<b>Participations dans des entreprises associées et des coentreprises</b>	<b>1 644</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>20 177</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>1 030</b>
<b>Impôts différés</b>	<b>99</b>
<b>Autres actifs non courants</b>	<b>56</b>
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>23 663</b>
<b>Fournisseurs</b>	<b>2 074</b>
<b>Passifs financiers courants</b>	<b>2 272</b>
<b>Impôts à payer</b>	<b>81</b>
<b>Autres passifs courants</b>	<b>1 646</b>
<b>Provisions à court terme</b>	<b>106</b>
<b>Passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>	<b>367</b>
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>6 546</b>
<b>Passifs financiers non courants</b>	<b>13 320</b>
<b>Engagements de retraite à prestations définies</b>	<b>1 194</b>
<b>Impôts différés</b>	<b>2 732</b>
<b>Provisions à long terme</b>	<b>992</b>
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>18 237</b>
<b>JUSTE VALEUR PROVISOIRE DES ACTIFS NETS ACQUIS</b>	<b>10 279</b>
<b>Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)</b>	<b>2 407</b>
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS NETS ACQUIS ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LAFARGEHOLCIM LTD</b>	<b>7 872</b>
<b>CONTREPARTIE LIÉE AU GROUPEMENT D'ENTREPRISES</b>	<b>19 483</b>
<b>Juste valeur des actifs nets acquis attribuables aux propriétaires de LafargeHolcim Ltd</b>	<b>7 872</b>
<b>GOODWILL PROVISOIRE</b>	<b>11 611</b>

Les montants présentés ci-dessus ont été déterminés à titre provisoire en attendant que l'évaluation de ces actifs et passifs ne soit définitivement établie. Les justes valeurs affectées aux actifs identifiables acquis et aux passifs repris, de la contrepartie transférée et des participations dans des entreprises associées précédemment détenues par Holcim, dont le Groupe a obtenu le contrôle, pourront être ajustées pendant les douze mois suivant la date d'effet de l'acquisition. En conséquence, le goodwill qui en découle et son affectation aux unités génératrices de trésorerie sont provisoires.

Les montants présentés ci-dessus des actifs et des passifs repris dans le cadre de la fusion ont légèrement changé par rapport aux montants présentés au troisième trimestre 2015. La principale modification représente 485 millions de CHF au titre des immobilisations corporelles et concerne principalement la juste valeur de terminaux et de barges, qui a été affinée.

La juste valeur des créances acquises avoisine le montant contractuel brut devant être recouvré.

Le goodwill provisoire résultant de cette transaction s'élève à 11 611 millions de CHF. Le goodwill est attribuable aux synergies et aux économies d'échelle attendues du regroupement des activités de Holcim et Lafarge, ainsi qu'au rééquilibrage de la présence géographique du groupe combiné. Le goodwill comptabilisé ne devrait pas être déductible fiscalement.

Un montant de 2 407 millions de CHF a été comptabilisé au titre des participations ne donnant pas le contrôle, évalué comme la quote-part dans les actifs nets identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition. Les participations ne donnant pas le contrôle incluent la juste valeur des options d'achat d'actions en circulation de Lafarge et autres paiements fondés sur des actions pour un montant de 69 millions de CHF.

Lafarge a contribué aux produits des activités ordinaires du Groupe à hauteur de 6 318 millions de CHF et à son résultat net à concurrence de 321 millions de CHF entre le 10 juillet 2015 et le 31 décembre 2015. Si l'acquisition avait été réalisée le 1<sup>er</sup> janvier 2015, le chiffre d'affaires et le résultat net de l'exercice 2015 se seraient élevés à respectivement 29 483 millions de CHF et 2 085 millions de CHF.

Des coûts d'acquisition d'environ 111 millions de CHF ont été comptabilisés pour l'exercice courant (42 millions de CHF inclus dans les plus-values nettes de cession avant impôts liées à la fusion et comptabilisés dans les « Autres produits » et 69 millions de CHF dans les « Frais administratifs »). Les frais de transaction liés à l'émission et à l'échange d'actions ont été constatés en capitaux propres pour un montant de 56 millions de CHF.

En 2014, les coûts d'acquisition se sont élevés à 67 millions de CHF et ont été inclus dans les « Frais administratifs ».

### Acquisition d'une participation minoritaire de 3,56 % dans Lafarge dans le cadre de la procédure de retrait

À l'issue de l'Offre d'Échange réouverte, LafargeHolcim Ltd détenait 278 131 864 actions Lafarge S.A., soit plus de 95 % du capital social et des droits de vote de Lafarge S.A. Conformément au règlement général de l'AMF, LafargeHolcim Ltd a entrepris, le 14 septembre 2015, une procédure de retrait pour les actions non détenues par LafargeHolcim Ltd. LafargeHolcim Ltd a proposé d'indemniser les actionnaires restants de Lafarge S.A., soit en numéraire à hauteur de 60 euros pour chaque action Lafarge S.A. (net des frais), soit en actions LafargeHolcim Ltd nouvellement émises, à concurrence de 9,45 actions LafargeHolcim Ltd pour 10 actions Lafarge S.A. La procédure de retrait a été réalisée le 23 octobre 2015, et a donné lieu à une indemnisation en numéraire de 665 millions de CHF, soit 10 086 921 actions Lafarge et à l'émission de 633 776 actions LafargeHolcim Ltd. L'augmentation du capital social s'est élevée à 34 millions de CHF et a été comptabilisée contre les réserves. Un montant de 404 millions de CHF a été comptabilisé dans les réserves ; il représente la différence entre le paiement de 699 millions de CHF et la décomptabilisation des participations ne donnant pas le contrôle de 295 millions de CHF qui étaient comptabilisées dans les réserves. L'impact total dans les réserves est donc de 438 millions de CHF.

### Cessions

LafargeHolcim a cédé un certain nombre d'entités et d'activités dans le cadre du rééquilibrage du portefeuille international du groupe combiné, à la suite de la fusion et dans le but de répondre aux exigences réglementaires. Le 31 juillet 2015, LafargeHolcim a cédé à CRH des actifs qui englobaient des activités principalement en Europe, en Amérique du Nord et au Brésil, puis, le 15 septembre 2015, des actifs ont été cédés aux Philippines. Dans le cadre de la fusion avec Lafarge, ces actifs nets ont été présentés comme des actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente dans l'état de la situation financière consolidée et comme des actifs abandonnés dans le compte de résultat. Les autres principales catégories d'actifs et de passifs cédés comprennent des immobilisations corporelles et des passifs à long terme.

Ces cessions ont donné lieu à un produit de 6,4 milliards de CHF et à une plus-value avant impôts de 63 millions de CHF, incluse dans les « Autres produits » (note 10). Cette plus-value concerne uniquement la cession des actifs et passifs historiques de Holcim, car les actifs et passifs de Lafarge ont été comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Dans le cadre de la cession d'actifs à CRH en 2015, LafargeHolcim a reçu de CRH plusieurs demandes de réduction du prix d'achat. LafargeHolcim conteste ces demandes. À la lumière des informations dont dispose la direction et de l'analyse actuelle, les demandes de baisse supplémentaire de prix de CRH dans le cadre du mécanisme d'ajustement de prix contenu dans le contrat de vente sont considérées sans fondement et ne sont pas acceptées.

## 4.2 Autres transactions

### Cessions

En décembre 2015, la participation dans plusieurs filiales aux Philippines a été diluée à l'issue d'une souscription au capital d'un actionnaire tiers ; cette opération a conduit à la perte de contrôle de ces filiales. La participation dans ces entreprises a été reclassée dans les participations dans des entreprises associées et comptabilisée à la juste valeur. Cette transaction a donné lieu à une plus-value avant impôts de 97 millions de CHF, incluse dans la rubrique « Autres produits » (note 10).

Le 1<sup>er</sup> juillet 2015, LafargeHolcim a cédé l'intégralité de son activité de calcaire en Nouvelle-Zélande. Ces cessions ont donné lieu à une plus-value avant impôts de 68 millions de CHF, incluse dans la rubrique « Autres produits » (note 10).

Le 30 mars 2015, LafargeHolcim a cédé le reliquat de sa participation (27,5 %) dans Siam City Cement Public Company Limited en Thaïlande, dans le cadre d'un placement privé sur les marchés financiers. LafargeHolcim a comptabilisé au titre de cette cession une plus-value avant impôts de 371 millions de CHF, incluse dans la rubrique « Autres produits » (note 10).

Le 5 janvier 2015, LafargeHolcim a cédé Holcim (Česko) a.s. en République tchèque, ainsi que la cimenterie de Gador et la station de broyage de Yeles en Espagne, pour un montant de 243 millions de CHF à Cemex. Ces cessions ont donné lieu à une plus-value avant impôts de 61 millions de CHF, incluse dans la rubrique « Autres produits » (note 10).

### Acquisition dans l'ouest de l'Allemagne et aux Pays-Bas

Le 5 janvier 2015, LafargeHolcim a acquis auprès de Cemex le contrôle d'un groupe de sociétés qui exerce des activités dans l'ouest de l'Allemagne et aux Pays-Bas. Cette transaction englobe 1 cimenterie, 2 stations de broyage, 22 sites de granulats et 79 usines de béton prêt à l'emploi.

Le total de la contrepartie en numéraire s'élève à 210 millions de CHF. Les actifs et passifs identifiables liés à l'acquisition correspondent principalement à des immobilisations corporelles. La juste valeur des actifs nets acquis s'élève à 210 millions de CHF. En conséquence, il n'a pas été comptabilisé de goodwill.

Un montant de 23 millions de CHF a été comptabilisé au titre des participations ne donnant pas le contrôle, évalué comme la quote-part dans les actifs nets identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition.

Les entreprises acquises ont contribué aux produits des activités ordinaires du Groupe à hauteur de 331 millions de CHF et à son résultat net à concurrence de 19 millions de CHF entre le 5 janvier 2015 et le 31 décembre 2015. Si l'acquisition avait eu lieu le 1<sup>er</sup> janvier 2015, les produits des activités ordinaires et le résultat net du Groupe au 31 décembre n'auraient pas été très différents de ces montants. LafargeHolcim a comptabilisé des coûts d'acquisition de 6 millions de CHF ; ces coûts ont été comptabilisés dans les frais administratifs dans le compte de résultat consolidé.

En 2014, aucun regroupement d'entreprises individuel ou en total n'a été considéré comme significatif.

## 5. Principaux taux de change

Le tableau ci-après détaille les principaux taux de change utilisés pour convertir les éléments en devises.

		Compte de résultat Taux de change moyens en CHF			État de la situation financière Taux de change à la clôture en CHF	
		2015 (12 mois)	2015 (10 juillet au 31 décembre) <sup>1</sup>	2014	31.12.2015	31.12.2014
1 euro	EUR	1,07	1,08	1,21	1,08	1,20
1 dollar des États-Unis	USD	0,96	0,98	0,92	0,99	0,99
1 livre sterling	GBP	1,47	1,50	1,51	1,47	1,54
1 dollar australien	AUD	0,72	0,71	0,83	0,72	0,81
100 réals brésiliens	BRL	29,31	26,60	38,94	24,99	37,37
1 dollar canadien	CAD	0,75	0,74	0,83	0,71	0,85
1 renminbi chinois	CNY	0,15	0,15	0,15	0,15	0,16
100 dinars algériens	DZD	0,96	0,93	1,14	0,92	1,13
1 livre égyptienne	EGP	0,12	0,12	0,13	0,13	0,14
1 000 roupies indonésiennes	IDR	0,07	0,07	0,08	0,07	0,08
100 roupies indiennes	INR	1,50	1,49	1,50	1,50	1,56
100 dirhams marocains	MAD	9,87	9,97	10,88	10,00	10,95
100 pesos mexicains	MXN	6,07	5,89	6,88	5,69	6,72
1 ringgit malais	MYR	0,25	0,24	0,28	0,23	0,28
100 nairas nigériens	NGN	0,49	0,49	0,55	0,50	0,54
100 pesos philippins	PHP	2,11	2,10	2,06	2,10	2,21

<sup>1</sup> Dans le cadre de la fusion avec Lafarge, certaines transactions ont été consolidées à compter du 10 juillet 2015. Les taux de change moyens de la période allant du 10 juillet 2015 au 31 décembre 2015 ont été utilisés pour ces transactions.

## 6. Information sectorielle

	Asie-Pacifique		
	2015	2014 <sup>1</sup>	2015
<b>Capacités et ventes</b>			
en millions de tonnes			
Capacités de production annuelle de ciment	161,7	93,8	39,5
Vente de ciment	96,8	69,1	26,0
Vente de granulats	29,4	24,8	6,5
Millions de m <sup>3</sup>			
Vente de béton prêt à l'emploi	13,2	10,8	6,8
<b>Compte de résultat, état de la situation financière et tableau des flux de trésorerie</b>			
en millions de CHF			
Produits des activités ordinaires – clients externes	7 589	6 640	2 983
Produits des activités ordinaires – autres segments	42	38	69
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>7 631</b>	<b>6 679</b>	<b>3 053</b>
Résultat d'exploitation	296	861	(203)
Marge brute d'exploitation, en %	3,9	12,9	(6,6)
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs non opérationnels	(982)	(371)	(1 069)
dont perte de valeur relative aux immobilisations corporelles	(477)	(2)	(439)
dont perte de valeur relative au goodwill	(1)		(421)
dont perte de valeur relative aux immobilisations incorporelles			(13)
EBITDA opérationnel	1 277	1 232	866
Marge d'EBITDA opérationnel, en %	16,7	18,4	28,4
Autres (charges) produits (hors amortissements et dépréciations des actifs non opérationnels)	(24)	(120)	(207)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	18	18	0
Autres produits financiers	12	9	8
EBITDA	1 284	1 139	667
Participations dans des entreprises associées et des coentreprises	251	177	0
Actifs opérationnels nets	12 065	7 019	3 694
Total actif	19 685	11 453	5 096
Total passif	7 260	4 756	3 497
Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	932	778	306
Marge brute d'autofinancement, en %	12,2	11,7	10,0
Investissements industriels <sup>3</sup>	558	752	269
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement <sup>4</sup>	(91)	(844)	(313)
Impôts payés	247	201	200
<b>Personnel</b>			
Effectifs	36 199	31 403	11 707

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.<sup>2</sup> Les montants de -904 millions de CHF et -971 millions de CHF incluent les provisions pour restructuration en lien avec la fusion à hauteur de 250 millions de CHF, voir la note 29.<sup>3</sup> Immobilisations corporelles acquises au cours de la période, nettes des cessions.<sup>4</sup> Acquisition nette d'immobilisations corporelles, de sociétés du Groupe, d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs.<sup>5</sup> Le montant de 6 354 millions de CHF (2014 : -1 million de CHF) correspond à des emprunts contractés par la Société auprès de tiers pour un montant de 20 345 millions de CHF (2014 : 9 997 millions de CHF) et des éliminations au titre de la trésorerie transférée aux régions, pour un montant de 13 991 millions de CHF (2014 : 9 998 millions de CHF).



Amérique latine		Europe		Amérique du Nord		Moyen-Orient-Afrique		Corporate/éliminations		Total Groupe	
2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014 <sup>1</sup>	2015	2014 <sup>1</sup>	
35,3	77,8	46,8	32,3	21,9	62,6	11,0			374,0	208,8	
24,6	33,6	26,4	16,7	13,0	24,9	8,3	(5,0)	(3,2)	193,1	138,2	
7,5	103,6	73,1	85,6	45,7	6,4	2,0			231,5	153,1	
6,4	16,5	11,9	8,1	7,2	2,9	0,7			47,6	37,0	
2 896	5 982	5 208	4 704	3 336	2 325	745			23 584	18 825	
117	271	346			103	117	(485)	(618)			
3 012	6 252	5 554	4 704	3 336	2 428	861	(485)	(618)	23 584	18 825	
663	(396)	510	412	314	123	220	(971) <sup>2</sup>	(324)	(739)	2 244	
22,0	(6,3)	9,2	8,8	9,4	5,1	25,5			(3,1)	11,9	
(197)	(1 318)	(482)	(528)	(286)	(457)	(56)	(67)	(10)	(4 421)	(1 402)	
(5)	(490)	(7)	(149)	(5)	(1)				(1 556)	(19)	
	(311)	(1)			(228)		(1)		(962)	(1)	
	(27)								(40)		
861	922	991	940	600	581	276	(904) <sup>2</sup>	(314)	3 682	3 647	
28,6	14,7	17,8	20,0	18,0	23,9	32,1			15,6	19,4	
(103)	(136)	(131)	(50)	(23)	(34)	(13)	1 345	573	893	183	
(1)	30	6	6		(2)		106	171	157	195	
6	4	5	0	1	1		4	67	28	89	
763	819	872	896	577	546	264	550	498	4 761	4 114	
0	1 441	265	28		73	2	1 378	1 531	3 172	1 975	
3 456	12 246	7 964	12 064	6 282	9 523	852	177	(16)	49 770	25 557	
5 436	18 165	12 713	15 364	7 568	12 512	1 240	2 475	1 081	73 298	39 490	
3 597	9 474	6 283	6 359	4 109	4 632	634	6 354 <sup>5</sup>	(1) <sup>5</sup>	37 577	19 378	
283	453	485	699	384	517	163	(441)	390	2 465	2 484	
9,4	7,2	8,7	14,9	11,5	21,3	18,9			10,5	13,2	
490	369	354	453	119	327	20	13	2	1 988	1 737	
(477)	289	(415)	753	(115)	95	(23)	4 500	172	5 234	(1 702)	
247	338	151	58	22	96	48			940	669	
10 733	23 950	15 399	11 265	6 777	16 123	1 928	1 712	897	100 956	67 137	

## Réconciliation du résultat d'exploitation et du compte de résultat consolidé du groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	Notes	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(739)</b>	<b>2 244</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs opérationnels	9	4 421	1 402
<b>EBITDA OPÉRATIONNEL</b>		<b>3 682</b>	<b>3 647</b>
Autres produits	10	1 219	185
Autres charge (hors dotations aux amortissements et dépréciations des actifs non opérationnels)	10	(326)	(1)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	21	157	195
Autres produits financiers	11	28	89
<b>EBITDA</b>		<b>4 761</b>	<b>4 114</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs opérationnels	9	(4 421)	(1 402)
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs non opérationnels	10	(89)	(4)
Intérêts perçus sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	11	126	96
Charges financières	12	(1 060)	(604)
<b>RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS</b>		<b>(684)</b>	<b>2 201</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

## 7. Information par ligne de produit

en millions de CHF	Ciment <sup>1</sup>		Granulats	
	2015	2014 <sup>2</sup>	2015	2014 <sup>2</sup>
<i>Compte de résultat, état de la situation financière et tableau des flux de trésorerie</i>				
Produits des activités ordinaires – clients externes	14 460	11 303	2 226	1 538
Produits des activités ordinaires – autres segments	1 098	827	1 039	866
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>15 558</b>	<b>12 130</b>	<b>3 265</b>	<b>2 404</b>
– dont : Asie-Pacifique	6 039	4 966	490	554
– dont : Amérique latine	2 618	2 569	49	61
– dont : Europe	2 609	2 441	1 600	1 240
– dont : Amérique du Nord	2 225	1 518	1 060	519
– dont : Moyen-Orient-Afrique	2 190	793	67	28
– dont : Corporate/éliminations	(123)	(158)	0	3
<b>EBITDA OPÉRATIONNEL</b>	<b>3 132</b>	<b>2 972</b>	<b>449</b>	<b>468</b>
– dont : Asie-Pacifique	1 104	1 059	127	117
– dont : Amérique latine	841	813	(1)	10
– dont : Europe	566	671	239	246
– dont : Amérique du Nord	642	426	192	119
– dont : Moyen-Orient-Afrique	571	274	8	5
– dont : Corporate/éliminations	(593)	(270)	(116)	(28)
Marge d'EBITDA opérationnel, en %	20,1	24,5	13,8	19,5
Actifs opérationnels nets	39 635	17 259	6 391	4 951
Investissements industriels <sup>3</sup>	1 695	1 528	200	196
<b>Personnel</b>				
Effectifs	64 391	43 999	11 227	5 722

<sup>1</sup> Ciment, clinker et autres matériaux cimentaires.

<sup>2</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

<sup>3</sup> Immobilisations corporelles acquises au cours de la période.

Autres matériaux et services de construction		Corporate/éliminations		Total Groupe	
2015	2014 <sup>2</sup>	2015	2014 <sup>2</sup>	2015	2014 <sup>2</sup>
6 898	5 984			23 584	18 825
736	536	(2 873)	(2 230)		
7 634	6 520	(2 873)	(2 230)	23 584	18 825
1 437	1 494	(334)	(335)	7 631	6 679
595	632	(209)	(250)	3 053	3 012
2 944	2 606	(901)	(732)	6 252	5 554
2 016	1 667	(597)	(368)	4 704	3 336
261	76	(89)	(36)	2 428	861
381	46	(743)	(509)	(485)	(618)
100	207			3 682	3 647
47	57			1 277	1 232
26	38			866	861
117	75			922	991
105	55			940	600
2	(2)			581	276
(196)	(16)			(904)	(314)
1,3	3,2			15,6	19,4
3 743	3 346			49 770	25 557
79	90	15	(77)	1 988	1 737
23 570	16 782	1 768	634	100 956	67 137

## 8. Informations par pays et par principal client

en millions de CHF	Produits des activités ordinaires - client externes		Actifs non courants	
	2015	2014 <sup>1</sup>	2015	2014 <sup>1</sup>
Suisse	750	654	1 135	969
Inde	3 307	3 163	5 201	4 277
États-Unis	3 024	2 181	8 668	5 616
Royaume-Uni	2 041	1 920	2 504	2 349
Canada	1 681	1 154	4 150	1 026
France	1 101	802	4 179	987
Australie	1 089	1 324	1 416	1 444
Nigeria	357	0	3 107	0
Algérie	336	0	3 268	0
Autres pays	9 899	7 627	21 024	12 149
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>23 584</b>	<b>18 825</b>	<b>54 653</b>	<b>28 817</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

Les produits des activités ordinaires réalisés avec des clients externes sont principalement basés sur la localisation des actifs (origine des ventes). Les actifs non courants comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que le goodwill. Aucun produit issu des transactions avec un client externe donné ne s'élève à 10 % ou plus des produits des activités ordinaires du Groupe.

## 9. Résumé des dotations aux amortissements et dépréciations

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
Usines	(3 933)	(1 163)
Locaux commerciaux et terminaux	(354)	(160)
Locaux administratifs	(134)	(79)
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES ACTIFS OPÉRATIONNELS (A)</b>	<b>(4 421)</b>	<b>(1 402)</b>
dont perte de valeur relative aux immobilisations corporelles	(1 556)	(19)
dont perte de valeur relative au goodwill	(962)	(1)
dont perte de valeur relative aux immobilisations incorporelles	(40)	0
Perte de valeur des actifs financiers non courants	(64)	(1)
Perte de valeur des participations dans des entreprises associées et des coentreprises	(75)	0
Amortissement des actifs non opérationnels	(13)	(3)
Amortissements accélérés	(1)	(1)
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES ACTIFS NON OPÉRATIONNELS (B)</b>	<b>(153)</b>	<b>(4)</b>
<b>TOTAL DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS (A + B)</b>	<b>(4 574)</b>	<b>(1 406)</b>
dont : amortissements des immobilisations corporelles (note 22)	(1 752)	(1 317)

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

## 10. Autres produits et charges

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Dividendes perçus</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Plus-values nettes de cession avant impôts</b>	<b>706</b>	<b>180</b>
<b>Gain de réévaluation sur les participations antérieurement détenues</b>	<b>511</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL AUTRES PRODUITS</b>	<b>1 219</b>	<b>185</b>
<b>Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs non opérationnels</b>	<b>(89)</b>	<b>(4)</b>
<b>Autres</b>	<b>(326)</b>	<b>(1)</b>
<b>TOTAL AUTRES CHARGES</b>	<b>(415)</b>	<b>(5)</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

La rubrique « Plus-values nettes de cession avant impôts » comprend principalement :

- une plus-value sur la cession de la participation résiduelle de LafargeHolcim dans Siam City Cement Public Company Limited, d'un montant de 371 millions de CHF ;
- une plus-value découlant des variations des participations dans plusieurs filiales aux Philippines, de 97 millions de CHF ;
- une plus-value de 68 millions de CHF au titre de la cession de l'intégralité de l'activité de calcaire de LafargeHolcim en Nouvelle-Zélande ;
- une plus-value de 63 millions de CHF lié à la cession à CRH d'activités et d'actifs en Europe, en Amérique du Nord et au Brésil ;
- une plus-value sur la cession à Cemex de Holcim (Česko) a.s., ainsi que de la cimenterie de Gador et de la station de broyage de Yeles (en Espagne), d'un montant de 61 millions de CHF ; et
- des plus-values sur la cession d'immobilisations corporelles, d'un montant de 42 millions de CHF (2014 : 123 millions de CHF).

La rubrique « Gain de réévaluation sur les participations antérieurement détenues » comprend :

- le gain de réévaluation lié à la participation précédemment détenue dans Lafarge Cement Egypt S.A.E. et dans Unicem, pour un montant de respectivement 357 millions de CHF et 181 millions de CHF ; et
- dans le cadre de ces acquisitions par étapes, le reclassement d'une perte de change de 33 millions de CHF pour Lafarge Cement Egypt S.A.E. et d'un gain de change de 6 millions de CHF au titre d'Unicem.

La rubrique « Autres » comprend principalement :

- différentes provisions s'élevant à un total de 202 millions de CHF ; et
- le reclassement de pertes de change d'un montant de 81 millions de CHF se rapportant à la modification de la structure de la holding de LafargeHolcim en Thaïlande. Ce reclassement est partiellement compensé par un gain de 44 millions de CHF qui a été comptabilisé en raison du reclassement de la juste valeur de la couverture d'un investissement net.

## 11. Produits financiers

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
Intérêts perçus sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	126	96
Autres produits financiers	28	89
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>185</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

La rubrique « Autres produits financiers » se rapporte principalement aux produits d'intérêt des prêts et des créances. En 2014, cette rubrique comprenait également la réalisation partielle du changement de juste valeur de la contrepartie liée à la nationalisation de Holcim Venezuela d'un montant de 56 millions de CHF.

## 12. Charges financières

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
Charges d'intérêt	(751)	(565)
Variations de la juste valeur des instruments financiers	(2)	4
Désactualisation des provisions et variations du taux d'actualisation	(21)	(22)
Composante financière des charges de retraite	(47)	- <sup>2</sup>
Dépréciation des actifs financiers à long-terme	(64)	(1)
Autres charges financières	(112)	(53)
Écarts de conversion nets	(147)	(35)
Charges financières capitalisées	84	68
<b>TOTAL</b>	<b>(1,060)</b>	<b>(604)</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

<sup>2</sup> Non retraits comme expliqué en note 2

Les rubriques « Charges d'intérêt » et « Autres charges financières » concernent principalement des passifs financiers évalués au coût amorti.

La rubrique « Charges d'intérêt » inclut l'amortissement des obligations et des placements privés d'un montant de 159 millions de CHF (2014 : -15 millions de CHF).

La rubrique « Charges financières capitalisées » comprend des charges d'intérêt liées à des projets de grande envergure entrepris durant l'exercice.

## 13. Recherche et développement

Les projets de recherche et développement sont réalisés dans l'optique d'apporter une valeur ajoutée aux clients à travers des produits et des services axés sur les utilisateurs finaux. En outre, l'innovation des processus vise à protéger l'environnement et à améliorer les processus de fabrication. Des frais de recherche et développement de 105 millions de CHF (2014 : 64 millions de CHF) ont été comptabilisés directement dans le compte de résultat consolidé.

## 14. Résultat par action

	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (EN CHF)</b>	<b>(3,11)</b>	<b>3,63</b>
Dont activités poursuivies	(3,32)	3,63
Dont activités abandonnées	0,21	0,00
<b>Résultat net – actionnaires de LafargeHolcim Ltd – tel que présenté au compte de résultat (en millions de CHF)</b>	<b>(1 469)</b>	<b>1 287</b>
Dont activités poursuivies	(1 569)	1 287
Dont activités abandonnées	100	0
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b>	<b>472 584 899</b>	<b>354 536 879</b>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (EN CHF)</b>	<b>(3,11)</b>	<b>3,63</b>
Dont activités poursuivies	(3,32)	3,63
Dont activités abandonnées	0,21	0,00
<b>Résultat net utilisé pour calculer le résultat par action dilué (en millions de CHF)</b>	<b>(1 469)</b>	<b>1 287</b>
Dont activités poursuivies	(1 569)	1 287
Dont activités abandonnées	100	0
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b>	<b>472 584 899</b>	<b>354 536 879</b>
<b>Ajustement au titre de l'exercice présumé des options sur actions</b>	<b>0</b>	<b>128 743</b>
<b>Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le résultat par action dilué</b>	<b>472 584 899</b>	<b>354 665 622</b>

<sup>1</sup> Retraité suite à la distribution d'un dividende payable en actions.

Pour l'année 2015, 205 614 options d'achat d'actions ayant un effet anti-dilutif ont été exclues du calcul du résultat par action dilué.

Comme indiqué dans la note 4, la fusion entre Holcim et Lafarge a pris effet le 10 juillet 2015. En conséquence, un dividende exceptionnel en action a été distribué à tous les actionnaires de LafargeHolcim à l'issue de l'Offre d'Échange réouverte en septembre 2015. Au total, 28 870 252 actions LafargeHolcim ont été émises au titre du dividende en actions.

Conformément à IAS 33, Résultat par action, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation et les montants par action des précédentes périodes présentées ont été retraités rétroactivement afin de tenir compte des actions nouvelles liées à la distribution du dividende en actions.

Conformément à la décision prise lors de l'assemblée générale annuelle du 13 avril 2015, un paiement en numéraire de 1,30 franc suisse par action nominative au titre de l'exercice 2014 a été prélevé sur la rubrique « Primes ». Ainsi, un paiement total de 424 millions de CHF a été réalisé.

Un paiement en numéraire prélevé sur le poste « Primes » au titre de l'exercice 2015, d'un montant de 1,50 franc suisse par action nominative, représentant un montant maximum de 910 millions de CHF, sera proposé lors de l'assemblée générale annuelle du 12 mai 2016. Ces états financiers consolidés ne reflètent pas ce paiement en numéraire, qui ne sera effectué qu'en 2016.

## 15. Trésorerie et équivalents de trésorerie

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Disponibilités</b>	<b>3 195</b>	<b>786</b>
<b>Dépôts à court terme</b>	<b>1 198</b>	<b>1 362</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 393</b>	<b>2 148</b>
<b>Découverts bancaires</b>	<b>(622)</b>	<b>(207)</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AUX FINS DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS</b>	<b>3 771</b>	<b>1 941</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités, les dépôts bancaires à vue et des investissements à court terme très liquides.

Les découverts bancaires sont inclus dans les passifs financiers courants.

## 16. Clients

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Clients - entreprises associées et coentreprises</b>	<b>93</b>	<b>84</b>
<b>Clients - tiers</b>	<b>3 315</b>	<b>2 096</b>
<b>Autres débiteurs - entreprises associées et coentreprises</b>	<b>73</b>	<b>83</b>
<b>Autres débiteurs - tiers</b>	<b>741</b>	<b>386</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 222</b>	<b>2 648</b>
<b>Dont : donnés en garantie/soumis à restrictions</b>	<b>16</b>	<b>59</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

Dans le cadre de la fusion avec Lafarge, LafargeHolcim a acquis des contrats pluriannuels de titrisation de créances commerciales. Ces contrats prévoient que certaines filiales françaises et nord-américaines vendent des créances sans conserver le contrôle sur les actifs cédés ni de droit ou d'obligation de racheter les créances cédées. Dans ces contrats, l'acheteur des créances, pour assurer ses risques, ne finance qu'une partie des créances qui lui sont cédées, comme usuellement pratiqué dans le cadre de transactions commerciales similaires. Les risques et les avantages ne pouvant être considérés comme intégralement transférés, les créances cédées restent inscrites dans l'état de la situation financière, et s'élevaient à 368 millions de CHF au 31 décembre 2015. Le financement lié à ces programmes de titrisation, classés dans les passifs financiers courants, s'élevait à 288 millions de CHF au 31 décembre 2015. Le programme français fait l'objet de dépôts et parts subordonnés s'élevant à 80 millions de CHF au 31 décembre 2015.

Du fait du caractère local des activités, des conditions spécifiques sont attachées aux créances clients des sociétés locales du Groupe, de sorte que des lignes directrices du Groupe ne sont pas nécessaires.



### Provision pour créances douteuses

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>(182)</b>	<b>(163)</b>
Cession de sociétés du Groupe	17	(3)
Provision comptabilisée	(79)	(24)
Utilisations de l'exercice	15	15
Reprises de l'exercice	6	2
Effets de change	17	(9)
<b>31 DÉCEMBRE</b>	<b>(206)</b>	<b>(182)</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

### 17. Stocks

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Matières premières et additifs</b>	<b>674</b>	<b>265</b>
<b>Produits finis et semi-finis</b>	<b>1 291</b>	<b>946</b>
<b>Combustibles</b>	<b>218</b>	<b>260</b>
<b>Pièces détachées et fournitures</b>	<b>877</b>	<b>357</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 060</b>	<b>1 828</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

En 2015, le Groupe a comptabilisé des dépréciations de stocks à leur valeur nette de réalisation pour un montant de 23 millions de CHF (2014 : 2 millions de CHF) principalement liées aux matières premières et aux produits semi-finis.

### 18. Charges constatées d'avance et autres actifs courants

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>409</b>	<b>133</b>
<b>Dérivés actifs</b>	<b>81</b>	<b>0</b>
<b>Autres actifs courants</b>	<b>393</b>	<b>189</b>
<b>TOTAL</b>	<b>884</b>	<b>323</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

## 19. Actifs et passifs associés classés comme détenus en vue de la vente

Les actifs classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2015 s'élevaient à 772 millions de CHF. Le 17 août 2015, LafargeHolcim a annoncé avoir signé une lettre d'intention avec Birla Corporation Limited, sous réserve de l'approbation de l'autorité indienne de la concurrence (CCI), pour la cession de certains de ses actifs en Inde. Ces actifs comprennent la cimenterie Sonadih et la station de broyage de Jojobera et avaient été validés par la CCI afin d'obtenir un accord conditionnel de la CCI pour la fusion LafargeHolcim. Les actifs détenus en vue de la vente correspondent principalement à des immobilisations corporelles. De plus amples informations sont présentées dans la note 37.

Au 31 décembre 2014, les actifs classés comme détenus en vue de la vente s'élevaient à 283 millions de francs suisses et les passifs classés comme détenus en vue de la vente s'élevaient à 33 millions de francs suisses. Les actifs et les passifs associés classés comme détenus en vue de la vente en 2014 correspondent principalement à la série de transactions en Europe que le Groupe et Cemex ont réalisées le 5 janvier 2015. De plus amples informations sont présentées dans la note 4. Les actifs nets classés comme détenus en vue de la vente comprenaient des actifs courants s'élevant à 30 millions de francs suisses, des immobilisations corporelles s'élevant à 194 millions de francs suisses, d'autres actifs non courants s'élevant à 59 millions de francs suisses, des passifs courants s'élevant à 25 millions de francs suisses et des provisions à long terme s'élevant à 8 millions de CHF.

## 20. Actifs financiers non courants

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
Investissements financiers - tiers	207	115
Créances à long terme - entreprises associées et coentreprises	219	270
Créances à long terme - tiers	292	94
Dérivés actifs	51	50
<b>TOTAL</b>	<b>770</b>	<b>528</b>
Dont : donnés en garantie/soumis à restrictions	54	8

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

Les créances à long terme et les dérivés actifs sont principalement libellés en dollars des États-Unis, en CHF, et en dollars australiens. Les échéances varient entre 1 et 24 ans (2014 : entre 1 et 25 ans).

## 21. Participations dans des entreprises associées et des coentreprises

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
Participations dans des entreprises associées	1 433	1 387
Participations dans des coentreprises	1 739	588
<b>TOTAL</b>	<b>3 172</b>	<b>1 975</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

### Variation des participations dans des entreprises associées

en millions de CHF	2015	2014
1 <sup>ER</sup> JANVIER	1 387	1 232
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	49	93
Dividendes perçus	(72)	(41)
Fusion avec Lafarge (note 4)		
Entreprises associées de Lafarge	258	0
Réévaluation des participations antérieurement détenues	538	0
Consolidation de Unicem et Lafarge Cement Egypt S.A.E.	(680)	0
Acquisitions (cessions) nettes	77 <sup>1</sup>	7
Reclassements	0	8
Dépréciations	(67)	0
Effets de change	(57)	87
31 DÉCEMBRE	1 433	1 387

<sup>1</sup> Lié principalement au changement des intérêts de détention dans plusieurs filiales des Philippines, voir note 4.

### Participations dans des entreprises associées

en millions de CHF	30.9.2015	31.12.2014
Huaxin Cement	842	874
Autres entreprises associées	622	513
<b>TOTAL</b>	<b>1,463</b>	<b>1,387</b>

Les montants présentés au titre des participations dans les entreprises associées sont au 30 septembre 2015 et couvrent uniquement les neuf premiers mois de l'exercice. Cela tient au fait que Huaxin Cement, importante entreprise associée du Groupe, est une société cotée en Chine et n'a pas encore publié ses états financiers pour l'exercice 2015.

**Huaxin Cement (Chine)**

Au 31 décembre 2015, le Groupe détenait 41,8 % (2014 : 41,9 %) des droits de vote dans Huaxin Cement.

La juste valeur de la participation dans Huaxin Cement, basée sur le cours de l'action au 31 décembre 2015, s'élevait à 678 millions de CHF (2014 : 965 millions de CHF).

Les informations financières relatives à Huaxin Cement, importante entreprise associée mise en équivalence, sont résumées ci-après. Ces informations financières présentées ci-après correspondent aux montants inclus dans les états financiers en IFRS de Huaxin Cement au 30 septembre 2015 et au 31 décembre 2014. Au 30 septembre 2015, des dividendes de 16 millions de CHF (31 décembre 2014 : 11 millions de CHF) ont été reçus de Huaxin Cement.

**Huaxin Cement – État de la situation financière**

en millions de CHF	30.9.2015	31.12.2014
<b>Actifs courants</b>	<b>920</b>	<b>1 050</b>
<b>Actifs non courants</b>	<b>3 311</b>	<b>3 280</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 231</b>	<b>4 330</b>
<b>Passifs courants</b>	<b>1 291</b>	<b>1 265</b>
<b>Passifs non courants</b>	<b>1 072</b>	<b>1 151</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>2 363</b>	<b>2 416</b>
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>1 867</b>	<b>1 914</b>
<b>CAPITAUX PROPRES (HORS PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE)</b>	<b>1 647</b>	<b>1 707</b>

**Huaxin Cement – État du résultat global**

en millions de CHF	Janv.-sept. 2015	Janv.-déc. 2014
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 533</b>	<b>2 388</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>47</b>	<b>214</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>45</b>	<b>215</b>

Rapprochement des informations financières résumées et de la valeur comptable de la participation dans Huaxin Cement :

#### Huaxin Cement

en millions de CHF	30.9.2015	31.12.2014
<b>Quote-part du Groupe de 41,8% (2014 : 41,9%) des capitaux propres (hors participations ne donnant pas le contrôle)</b>	<b>690</b>	<b>715</b>
<b>Goodwill</b>	<b>152</b>	<b>159</b>
<b>TOTAL</b>	<b>842</b>	<b>874</b>

Le Groupe détient des participations dans d'autres entreprises associées, dont aucune, prise individuellement, n'est considérée comme significative. Le tableau ci-après résume les informations financières agrégées des entreprises associées mises en équivalence qui, prises individuellement, sont d'une importance négligeable :

#### Informations financières agrégées sur la quote-part de LafargeHolcim dans les autres entreprises associées

en millions de CHF	30.9.2015	31.12.2014
<b>VALEUR COMPTABLE DES PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES</b>	<b>622</b>	<b>513</b>
<b>Résultat net</b>	<b>19</b>	<b>3</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>19</b>	<b>3</b>

Il n'existe pas de quote-part non comptabilisée dans les pertes des entreprises associées précitées, pour l'exercice actuel ou en cumul.

#### Variation des participations dans des coentreprises

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>588</b>	<b>538</b>
<b>Quote-part dans les résultats des coentreprises</b>	<b>108</b>	<b>101</b>
<b>Dividendes perçus</b>	<b>(74)</b>	<b>(84)</b>
<b>Fusion avec Lafarge (note 4)</b>	<b>1 386</b>	
<b>Cessions nettes</b>	<b>(269)<sup>2</sup></b>	<b>(3)</b>
<b>Reclassements</b>	<b>0</b>	<b>(1)</b>
<b>Dépréciations</b>	<b>(8)</b>	<b>0</b>
<b>Effets de change</b>	<b>7</b>	<b>37</b>
<b>31 DÉCEMBRE</b>	<b>1 739</b>	<b>588</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

<sup>2</sup> Lié principalement à la cession de la participation dans Siam City Cement Public Company Limited, voir note 4.

La ligne « Fusion avec Lafarge » correspond principalement à Lafarge Ciments (Maroc). La valeur provisoire de la participation dans cette coentreprise s'élève à 1 099 millions de CHF au 10 juillet 2015. Les montants au titre de la participation dans cette coentreprise sont présentés au 10 juillet 2015 car Lafarge Ciments est une société cotée au Maroc et n'a pas encore publié ses états financiers pour l'exercice 2015.

**Lafarge Ciments (Maroc)**

Au 31 décembre 2015, le Groupe détenait 34,9 % des droits de vote dans la coentreprise Lafarge Ciments.

La juste valeur de la participation dans Lafarge Ciments, basée sur le cours de l'action au 31 décembre 2015, s'élevait à 986 millions de CHF.

Le tableau ci-après présente des informations financières résumées sur la coentreprise importante Lafarge Ciments, qui est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence. Les informations financières résumées présentées ci-après correspondent aux montants inclus dans les états financiers en IFRS de Lafarge Ciments au 30 juin 2015.

**Lafarge Ciments – État de la situation financière**

en millions de CHF	30.6.2015
<b>Actifs courants</b>	<b>186</b>
<b>Actifs non courants</b>	<b>597</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>783</b>
<b>Passifs courants</b>	<b>309</b>
<b>Passifs non courants</b>	<b>25</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>334</b>
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>449</b>
<b>CAPITAUX PROPRES (HORS PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE)</b>	<b>322</b>

La juste valeur provisoire de la participation dans Lafarge Ciments comprend :

**Lafarge Ciments**

en millions de CHF	10.7.2015
<b>Quote-part du Groupe de 34,9 % des capitaux propres (hors participations ne donnant pas le contrôle)</b>	<b>381</b>
<b>Goodwill provisoire</b>	<b>717</b>
<b>TOTAL (JUSTE VALEUR PROVISOIRE)</b>	<b>1 099</b>

Le tableau ci-après résume les informations financières agrégées des coentreprises mises en équivalence qui, prises individuellement, sont d'une importance négligeable :

**Informations financières agrégées sur la quote-part de LafargeHolcim dans les coentreprises**

en millions de CHF	10.7.2015	31.12.2014 <sup>1</sup>
<b>VALEUR COMPTABLE DES PARTICIPATIONS DANS LES COENTREPRISES</b>	<b>563</b>	<b>588</b>
<b>Résultat net</b>	<b>35</b>	<b>101</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>35</b>	<b>101</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

Il n'existe pas de quote-part non comptabilisée dans les pertes des coentreprises précitées, pour l'exercice actuel ou en cumul.

## 22. Immobilisations corporelles

en millions de CHF	Terrains et réserves minérales	Bâtiments, installations	Matériel et équipements	Construction en cours	Total
<b>2015</b>					
Au coût d'acquisition	6 002	9 200	20 638	2 740	38 580
Amortissements/dépréciations cumulés	(1 450)	(4 126)	(11 838)	(79)	(17 493)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>4 551</b>	<b>5 075</b>	<b>8 800</b>	<b>2 661</b>	<b>21 086</b>
Fusion avec Lafarge (voir note 4)	2 791	2 382	13 629	1 376	20 177
Autres acquisitions	64	29	202	14	309
Désinvestissements	(348)	(443)	(837)	(115)	(1 742)
Acquisitions	48	150	185	1 814	2 196
Cessions	(30)	(22)	(52)	8	(95)
Reclassements	68	503	1 178	(1 749)	0
Amortissements	(143)	(316)	(1 292)	0	(1 752)
Perte de valeur (comptabilisée en résultat)	(367)	(79)	(986)	(124)	(1 556)
Effets de change	(241)	(451)	(669)	(517)	(1 877)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>6 394</b>	<b>6 828</b>	<b>20 158</b>	<b>3 367</b>	<b>36 747</b>
Au coût d'acquisition	7 989	10 567	31 526	3 517	53 598
Amortissements/dépréciations cumulés	(1 594)	(3 739)	(11 368)	(150)	(16 850)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>6 394</b>	<b>6 828</b>	<b>20 158</b>	<b>3 367</b>	<b>36 747</b>
<b>2014<sup>1</sup></b>					
Au coût d'acquisition	5 459	8 076	19 434	2 485	35 453
Amortissements/dépréciations cumulés	(1 170)	(3 460)	(11 022)	(92)	(15 745)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>4 289</b>	<b>4 615</b>	<b>8 411</b>	<b>2 393</b>	<b>19 707</b>
Variation de périmètre	2	0	(4)	0	(2)
Reclassement hors des actifs classés comme détenus en vue de la vente	59	143	64	0	266
Acquisitions	31	41	81	1 826	1 979
Cessions	(44)	(1)	(38)	(2)	(85)
Reclassements	111	478	1 011	(1 600)	0
Amortissements	(109)	(283)	(926)	0	(1 317)
Perte de valeur (comptabilisée en résultat)	(3)	(4)	(6)	(5)	(19)
Effets de change	214	85	206	50	556
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>4 551</b>	<b>5 075</b>	<b>8 800</b>	<b>2 661</b>	<b>21 086</b>
Au coût d'acquisition	6 002	9 200	20 638	2 740	38 580
Amortissements/dépréciations cumulés	(1 450)	(4 126)	(11 838)	(79)	(17 493)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>4 551</b>	<b>5 075</b>	<b>8 800</b>	<b>2 661</b>	<b>21 086</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.



La valeur nette comptable des immobilisations corporelles louées s'élève à 112 millions de CHF (2014 : 117 millions de CHF) et concerne principalement des bâtiments, matériel et équipements.

Sur le montant total de la valeur nette comptable des immobilisations corporelles, 559 millions de CHF (2014 : 3 millions de CHF) ont été donnés en garantie/soumis à restrictions.

Les plus-values nettes sur la cession d'immobilisations corporelles s'établissaient à 42 millions de CHF (2014 : 123 millions de CHF).

À l'issue de la fusion et dans le cadre de la stratégie du Groupe, LafargeHolcim a procédé à une revue approfondie de son portefeuille et évalué les indices de perte de valeur. Il en résulte une perte de valeur cumulée des immobilisations corporelles de 1 556 millions de CHF, dont une perte de valeur de 464 millions de CHF en raison d'un goodwill insuffisant pour absorber l'intégralité de la perte de valeur (voir la note 23).

Le reliquat de la perte de valeur de 1 092 millions de CHF, concerne principalement :

- un troisième four (construction en cours) dans la cimenterie de Joppa aux États-Unis, intégralement déprécié pour un montant de 105 millions de CHF. Pour les États-Unis, le secteur à présenter est l'Amérique du Nord ;
- 280 millions de CHF liés à des cimenteries, des sites de production de béton prêt-à-l'emploi, d'asphalte et de béton, dont des carrières de granulats, en majeure partie mises à l'arrêt en Europe ; et
- 460 millions de CHF liés à la fermeture et à l'arrêt de cimenteries en Chine.

Aucune perte de valeur d'actifs n'a, à titre individuel, été considérée comme significative, sauf celle du troisième four précitée.

Le total de la perte de valeur de 1 556 millions de CHF s'explique principalement par :

- dans certains pays, des redondances découlant de la fusion, se traduisant par des capacités excédentaires qui ont affecté la valeur recouvrable des actifs (y compris des actifs en cours de construction ou précédemment mis à l'arrêt) ; et
- les perspectives macroéconomiques plus moroses que prévu, notamment en termes de prévisions de croissance et de demande de ciment, de pays tels que la Chine et le Brésil (voir note 23).

En 2014, la perte de valeur concernait principalement les régions Europe (7 millions de CHF), Amérique du Nord (5 millions de CHF) et Amérique latine (5 millions de CHF) du Groupe. Les pertes de valeur découlent de la baisse de la demande de matériaux de construction dans ces régions, et ont été incluses principalement dans le coût des biens vendus dans le compte de résultat.

La valeur nette comptable des immeubles de placement détenus par le Groupe n'est pas matérielle.

### 23. Goodwill et immobilisations incorporelles

en millions de CHF	Goodwill	Autres im- mobilisations incorporelles
<b>2015</b>		
<b>Au coût d'acquisition</b>	<b>7 377</b>	<b>1 597</b>
<b>Amortissements/dépréciations cumulés</b>	<b>(247)</b>	<b>(996)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>7 130</b>	<b>601</b>
<b>Fusion avec Lafarge (voir note 4)</b>	<b>11 611</b>	<b>1 030</b>
<b>Autre variation de périmètre</b>	<b>(834)</b>	<b>(61)</b>
<b>Reclassement</b>	<b>0</b>	<b>(30)</b>
<b>Acquisitions</b>	<b>0</b>	<b>88</b>
<b>Cessions</b>	<b>0</b>	<b>(19)</b>
<b>Amortissements</b>	<b>0</b>	<b>(132)</b>
<b>Perte de valeur (comptabilisée en résultat)</b>	<b>(962)</b>	<b>(40)</b>
<b>Effets de change</b>	<b>(456)</b>	<b>(20)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>16 490</b>	<b>1 416</b>
<b>Au coût d'acquisition</b>	<b>17 698</b>	<b>2 584</b>
<b>Amortissements/dépréciations cumulés</b>	<b>(1 209)</b>	<b>(1 168)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>16 490</b>	<b>1 416</b>
<b>2014<sup>1</sup></b>		
<b>Au coût d'acquisition</b>	<b>7 082</b>	<b>1 532</b>
<b>Amortissements/dépréciations cumulés</b>	<b>(246)</b>	<b>(929)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>6 836</b>	<b>603</b>
<b>Variation de périmètre</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>
<b>Reclassement hors des actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>	<b>20</b>	<b>13</b>
<b>Acquisitions</b>	<b>0</b>	<b>32</b>
<b>Cessions</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Amortissements</b>	<b>0</b>	<b>(66)</b>
<b>Perte de valeur (comptabilisée en résultat)</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>
<b>Effets de change</b>	<b>277</b>	<b>20</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>7 130</b>	<b>601</b>
<b>Au coût d'acquisition</b>	<b>7 377</b>	<b>1 597</b>
<b>Amortissements/dépréciations cumulés</b>	<b>(247)</b>	<b>(996)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>7 130</b>	<b>601</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

Les immobilisations incorporelles ont des durées d'utilité déterminées sur lesquelles ces actifs sont amortis. La charge d'amortissement correspondante est principalement comptabilisée dans les frais administratifs.

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des droits miniers et des marques.

Au quatrième trimestre 2015, le Groupe a procédé à une revue approfondie de son portefeuille et a identifié plusieurs marques déclinantes à l'échelle locale, ce qui a entraîné une charge de dépréciation de 40 millions de CHF. Aucune dépréciation d'actifs n'est, à titre individuel, considérée comme significative.

#### Tests de dépréciation du goodwill

Aux fins des tests de dépréciation, le goodwill est regroupé par unité génératrice de trésorerie (UGT) ou par groupe d'UGT qui devraient bénéficier, entre autres, des synergies des regroupements d'entreprises. Les UGT du Groupe sont définies sur la base du marché géographique, qui correspond généralement à un pays ou une région. La valeur comptable du goodwill ci-après affecté aux pays ou régions est significative au regard du total de la valeur comptable du goodwill, tandis que la valeur comptable du goodwill affecté aux autres UGT n'est pas significative prise individuellement.

Aux fins du test de dépréciation, la valeur recouvrable d'une UGT, déterminée sur la base de sa valeur d'utilité, est comparée à sa valeur comptable. Une perte de valeur est comptabilisée uniquement si la valeur comptable d'une UGT est supérieure à sa valeur recouvrable. Les flux de trésorerie futurs sont actualisés sur la base du Coût Moyen Pondéré du Capital.

Les projections de flux de trésorerie sont basées sur un plan à trois ans qui s'appuie sur des *business plans* approuvés par la direction. Au-delà de cette période, les flux de trésorerie sont extrapolés en fonction des flux de trésorerie en croissance durable. Dans tous les cas, le taux de croissance utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie projetés au-delà de la période budgétaire triennal ne dépasse pas le taux d'inflation à long terme du marché dans lequel l'unité génératrice de trésorerie opère.

Pour le goodwill affecté à la rubrique « Autres », le modèle de dépréciation et les paramètres utilisés sont identiques, comme pour les goodwills individuellement importants, hormis les hypothèses clés utilisées en fonction des risques associés aux UGT respectives, qui sont différentes.

### Principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité du goodwill 2015

Unité génératrice de trésorerie (en millions de CHF)	Valeur comptable du goodwill	Devise	Taux d'actualisation avant impôts	Taux de croissance à long terme
Amérique du Nord	4 495	USD/CAD	7,6%	2,1%
Algérie	1 709	DZD	9,3%	4,0%
Inde	1 669	INR	10,4%	4,0%
France	1 215	EUR	8,0%	1,9%
Royaume-Uni	1 058	GBP	7,0%	1,9%
Nigeria	998	NGN	12,8%	7,0%
Europe centrale Ouest	624	CHF/EUR	6,5%	1,3%
Philippines	475	PHP	10,0%	4,0%
Pologne	456	PLN	8,1%	3,0%
Mexique	450	MXN	8,8%	4,0%
Autres <sup>1</sup>	3 341	Divers	6,4%–12,8%	1,2%–7,5%
<b>TOTAL</b>	<b>16 490</b>			

### Principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité du goodwill 2014<sup>2</sup>

Unité génératrice de trésorerie (en millions de CHF)	Valeur comptable du goodwill	Devise	Taux d'actualisation avant impôts	Taux de croissance à long terme
Amérique du Nord	1 788	USD/CAD	7,1%	2,4%
Inde	1 257	INR	9,9%	6,6%
Royaume-Uni	843	GBP	6,8%	2,8%
Europe centrale	510	CHF/EUR	6,1%	1,3%
Philippines	393	PHP	9,5%	5,0%
Mexique	374	MXN	8,3%	4,0%
France Benelux	288	EUR	7,1%	1,6%
Australie	233	AUD	7,5%	2,9%
Europe de l'Est	274	Divers	8,0%	3,6%
Autres <sup>1</sup>	1 170	Divers	6,7%–28,5%	1,3%–8,4%
<b>TOTAL</b>	<b>7 130</b>			

<sup>1</sup> Non significatif sur le plan individuel.

<sup>2</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

La fusion entre Holcim et Lafarge a donné lieu à la comptabilisation d'un goodwill provisoire de 11 611 millions de CHF (voir la note 4) qui est susceptible d'être modifié lorsque la comptabilisation du regroupement d'entreprises sera finalisée.

IAS 36, *Dépréciation d'actifs* impose que le goodwill soit soumis à un test de dépréciation à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur. En raison des perspectives macroéconomiques plus moroses que prévu, notamment en termes de prévisions de croissance et de demande de ciment, de pays tels que la Chine et le Brésil, et de l'évolution du cours de l'action LafargeHolcim, la direction a soumis le goodwill provisoire à un test de dépréciation au quatrième trimestre 2015 et a donc affecté provisoirement ce goodwill aux unités génératrices de trésorerie du Groupe.

À l'issue de ce test de dépréciation du goodwill provisoire, la direction a comptabilisé une dépréciation de 962 millions de CHF au titre de certaines unités génératrices de trésorerie (correspondant à un pays ou une région), qui est analysée ci-après.

L'unité génératrice de trésorerie « Autres » comprend les charges de dépréciation suivantes :

- une dépréciation du goodwill de 421 millions de CHF liée au Brésil ; le goodwill étant insuffisant pour absorber ce montant, une charge de dépréciation supplémentaire de 358 millions de CHF a été comptabilisée au titre des immobilisations corporelles. Un taux d'actualisation avant impôts de 7,7 % a été retenu pour calculer la valeur recouvrable, qui a été évaluée sur la base de la valeur d'utilité. Pour le Brésil, le secteur à présenter est l'Amérique latine ;
- une dépréciation du goodwill de 228 millions de CHF se rapportant à l'Irak. Un taux d'actualisation avant impôts de 11,6 % a été retenu pour calculer la valeur recouvrable, qui a été évaluée sur la base de la valeur d'utilité. Le secteur à présenter pour l'Irak est Moyen-Orient-Afrique ;
- une dépréciation du goodwill de 185 millions de CHF liée à la Russie ; le goodwill étant insuffisant pour absorber ce montant, une charge de dépréciation supplémentaire de 106 millions de CHF a été comptabilisée au titre des immobilisations corporelles. Un taux d'actualisation avant impôts de 9,0 % a été retenu pour calculer la valeur recouvrable, qui a été évaluée sur la base de la valeur d'utilité. Le secteur à présenter pour la Russie est l'Europe ; et
- une dépréciation du goodwill de 112 millions de CHF se rapportant à l'Espagne. Un taux d'actualisation avant impôts de 6,4 % a été retenu pour calculer la valeur recouvrable, qui a été évaluée sur la base de la valeur d'utilité. Le secteur à présenter pour l'Espagne est l'Europe.

Le total de la valeur recouvrable des pays dont le goodwill a été déprécié s'élève à 2,5 milliards de CHF.

Conformément à IFRS 3, *Regroupement d'entreprises*, la comptabilisation d'acquisition provisoire est sujette à modifications jusqu'à 12 mois suivant la date d'acquisition. Toutes modifications apportées aux justes valeurs provisoires des actifs identifiables acquis et aux passifs repris auraient une incidence sur le goodwill et pourraient donner lieu à un ajustement rétroactif de la dépréciation du goodwill provisoire de 962 millions de CHF.

### Sensibilité aux variations des hypothèses

Concernant l'évaluation de la valeur d'utilité d'une UGT ou d'un groupe d'UGT, la direction estime que, sauf pour les pays listés ci-dessous, une variation raisonnable éventuelle de 0,5 point de pourcentage du taux d'actualisation avant impôts, et de 0,25 point de pourcentage du taux de croissance à long terme, n'entraînerait pas une augmentation significative de la valeur comptable d'une UGT ou d'un groupe d'UGT au-delà de leur valeur recouvrable. En utilisant un taux d'actualisation avant impôts de respectivement 6,4 % et 11,6 %, les tests de dépréciation pour les UGT Espagne et Irak ont produit une valeur recouvrable égale à leur valeur comptable après dépréciation. Une modification du taux d'actualisation avant impôts et du taux de croissance à long terme aurait les impacts suivants sur les pays indiqués ci-après :

### Sensibilité aux variations des hypothèses

Unité génératrice de trésorerie	Taux d'actualisation avant impôts utilisé	Taux de croissance à long terme avant impôts utilisé	Différence entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable (millions de CHF)	Taux d'actualisation avant impôt limite utilisant le taux de croissance à long terme utilisé	Taux de croissance à long terme limite utilisant le taux d'actualisation avant impôt utilisé
Belgique	7,5 %	1,8 %	7	7,7 %	1,6 %
Australie/Nouvelle Zélande	7,9 %	2,6 %	73	8,2 %	1,9 %
Inde	10,4 %	4,0 %	114	10,6 %	3,6 %
Argentine	11,2 %	6,0 %	1	11,2 %	6,0 %

## 24. Fournisseurs

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
Fournisseurs - entreprises associées et coentreprises	49	54
Fournisseurs - tiers	3 644	2 070
<b>TOTAL</b>	<b>3 693</b>	<b>2 124</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

## 25. Passifs financiers

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
Passifs financiers courants - entreprises associées et coentreprises	15	16
Passifs financiers courants - tiers	3 264	1 398
Part à moins d'un an des passifs financiers non courants	3 544	1 055
Dérivés passifs	43	3
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>6 866</b>	<b>2 472</b>
Passifs financiers non courants - tiers	14 859	9 197
Dérivés passifs	66	0
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>14 925</b>	<b>9 197</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21 791</b>	<b>11 669</b>
dont: garantis	84	84

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

### Détail de la répartition de l'ensemble des passifs financiers

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
Prêts consentis par des institutions financières	4 886	2 709
Obligations et placements privés	15 447	8 589
Billets de trésorerie	1 258	272
<b>TOTAL PRÊTS ET OBLIGATIONS</b>	<b>21 591</b>	<b>11 570</b>
Engagements au titre de la location-financement (note 26)	91	96
Dérivés passifs (note 27)	109	3
<b>TOTAL</b>	<b>21 791</b>	<b>11 669</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

La rubrique « Prêts consentis par des institutions financières » comprend les montants dus aux banques et autres institutions financières. Les échéances varient entre 1 et 13 ans (2014 : entre 1 et 16 ans), et 2 821 millions de CHF (2014 : 1 411 millions de CHF) sont remboursables à moins d'un an.

Le Groupe a respecté les clauses (dites « covenants ») de ses contrats de prêt.

Les lignes de crédit confirmées non utilisées totalisaient 6 733 millions de CHF à la clôture de l'exercice 2015 (2014 : 3 801 millions de CHF).

### Passifs financiers par devise

Devise	2015			2014 <sup>1</sup>		
	en millions de CHF	en %	Taux d'intérêt <sup>2</sup>	en millions de CHF	en %	Taux d'intérêt <sup>2</sup>
EUR	8 006	36,7	4,4	1 265	10,8	3,1
USD	4 973	22,8	5,3	3 723	31,9	4,4
CHF	2 923	13,4	2,2	2 826	24,2	2,5
CNY	1 276	5,9	5,6	0	0,0	0,0
GBP	715	3,3	7,7	772	6,6	7,4
AUD	679	3,1	4,3	726	6,2	5,4
BRL	506	2,3	10,6	365	3,1	3,9
Autres	2 713	12,5	9,0	1 992	17,1	5,4
<b>TOTAL</b>	<b>21 791</b>	<b>100,0</b>	<b>5,1</b>	<b>11 669</b>	<b>100,0</b>	<b>4,1</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

<sup>2</sup> Taux d'intérêt nominal moyen pondéré des passifs financiers au 31 décembre.

### Structure de taux d'intérêt de l'ensemble des passifs financiers

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
Passifs financiers à taux fixe	10 918	6 781
Passifs financiers à taux variable	10 873	4 887
<b>TOTAL</b>	<b>21 791</b>	<b>11 669</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

Les passifs financiers dont les taux fixes ou variables sont couverts sont présentés après opérations de couverture.

Les informations sur les échéances des instruments financiers sont présentées dans la section « Gestion des risques » en page 197.

## Obligations et placements privés au 31 décembre

Valeur nominale	Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Durée	Description	VNC en CHF <sup>1</sup> 2015	VNC en CHF <sup>1</sup> 2014	
en millions							
<b>LafargeHolcim Ltd</b>							
CHF	250	3,00%	2006-2015	Obligations à taux fixe	0	250	
CHF	400	3,13%	-0,52%	2007-2017	Obligations initialement échangées contre des taux variables	427	436
CHF	450	4,00%	4,19%	2009-2018	Obligations à taux fixe	448	447
CHF	475	2,38%	2,64%	2010-2016	Obligations à taux fixe	474	473
CHF	450	3,00%	2,97%	2012-2022	Obligations à taux fixe	451	451
CHF	250	2,00%	2,03%	2013-2022	Obligations à taux fixe	250	250
CHF	250	0,38%	0,41%	2015-2021	Obligations à taux fixe	250	0
CHF	150	1,00%	1,03%	2015-2025	Obligations à taux fixe	150	0
<b>Lafarge S.A.</b>							
GBP	96	10,00%	9,08%	2009-2017	Obligations à taux fixe	155	0
GBP	73	6,63%	6,13%	2002-2017	Obligations à taux fixe	115	0
EUR	250	8,50%	7,70%	2009-2017	Placement privé à taux fixe	298	0
EUR	150	6,85%	6,13%	2009-2017	Placement privé à taux fixe	181	0
EUR	560	5,50%	4,74%	2009-2019	Obligations à taux fixe	701	0
EUR	328	6,25%	5,14%	2010-2018	Obligations partiellement échangées contre des taux variables	388	0
EUR	532	5,38%	3,85%	2010-2018	Obligations partiellement échangées contre des taux variables	656	0
EUR	500	4,75%	4,19%	2005-2020	Obligations à taux fixe	613	0
EUR	332	4,25%	4,21%	2005-2016	Obligations à taux fixe	362	0
EUR	300	5,38%	5,04%	2007-2017	Obligations à taux fixe	346	0
EUR	477	7,63%	7,12%	2009-2016	Obligations à taux fixe	553	0
EUR	50	5,25%	5,03%	2012-2017	Placement privé à taux fixe	56	0
EUR	24	5,38%	5,04%	2012-2017	Obligations à taux fixe	28	0
EUR	256	5,88%	4,28%	2012-2019	Obligations partiellement échangées contre des taux variables	324	0
EUR	175	5,00%	4,68%	2012-2018	Placement privé à taux fixe	202	0
EUR	750	4,75%	4,14%	2013-2020	Obligations à taux fixe	930	0
USD	800	6,50%	6,33%	2006-2016	Obligations à taux fixe	813	0
USD	600	7,13%	5,90%	2006-2036	Obligations à taux fixe	717	0
<b>Aggregate Industries Holdings Limited</b>							
GBP	163	7,25%	4,51%	2001-2016	Obligations partiellement échangées contre des taux variables	251	269
<b>Holcim GB Finance Ltd.</b>							
GBP	300	8,75%	8,81%	2009-2017	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	440	461
<b>Holcim Capital Corporation Ltd.</b>							
USD	50	7,65%	7,65%	2001-2031	Placement privé garanti par LafargeHolcim Ltd	49	49
USD	250	6,88%	7,28%	2009-2039	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	240	239
USD	250	6,50%	6,85%	2013-2043	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	240	240
<b>SOUS-TOTAL</b>					<b>11 109</b>	<b>3 564</b>	

<sup>1</sup> Comprend des ajustements au titre de la comptabilité de couverture de la juste valeur, selon le cas.



Valeur nominale en millions	Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Durée	Description	VNC en CHF <sup>1</sup> 2015	VNC en CHF <sup>1</sup> 2014	
<b>SOUS-TOTAL</b>					<b>11 109</b>	<b>3 564</b>	
<i>Holcim Capital México, S.A. de C.V.</i>							
MXN	1 500	3,86%	2012-2015	Obligations à taux variable garanties par LafargeHolcim Ltd	0	101	
MXN	800	4,20%	4,83%	2012-2016	Obligations à taux variable garanties par LafargeHolcim Ltd	45	54
MXN	1 700	7,00%	7,23%	2012-2019	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	97	114
MXN	2 000	3,75%	3,98%	2014-2018	Obligations à taux variable garanties par LafargeHolcim Ltd	114	134
MXN	1 700	3,93%	4,09%	2015-2020	Obligations à taux variable garanties par LafargeHolcim Ltd	97	0
<i>Holcim Capital (Thailand) Ltd.</i>							
THB	1 220	3,52%	2010-2015	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	0	37	
<i>Holcim Finance (Canada) Inc.</i>							
CAD	10	6,91%	2002-2017	Placement privé garanti par LafargeHolcim Ltd (remboursé de façon anticipée en 2015)	0	9	
CAD	300	3,65%	2012-2018	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd (remboursé de façon anticipée en 2015)	0	255	
<i>Holcim Finance (Luxembourg) S.A.</i>							
EUR	200	6,35%	6,40%	2009-2017	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	216	240
EUR	500	3,00%	3,11%	2014-2024	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	536	596
<i>Holcim Finance (Australia) Pty Ltd</i>							
AUD	250	7,00%	2012-2015	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	0	203	
AUD	250	6,00%	6,24%	2012-2017	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	181	202
AUD	200	5,25%	5,52%	2012-2019	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	144	161
AUD	250	3,75%	3,90%	2015-2020	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	180	0
<i>Holcim Overseas Finance Ltd.</i>							
CHF	425	3,38%	3,42%	2011-2021	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	424	424
<i>Holcim US Finance S.à.r.l. &amp; Cie S.C.S.</i>							
USD	200	6,21%	6,24%	2006-2018	Placement privé garanti par LafargeHolcim Ltd	198	198
USD	125	6,10%	6,14%	2006-2016	Placement privé garanti par LafargeHolcim Ltd	124	124
USD	750	6,00%	6,25%	2009-2019	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	736	734
EUR	500	2,63%	2,58%	2012-2020	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd, initialement échangées contre des dollars et des taux variables	556	621
USD	500	5,15%	5,30%	2013-2023	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	490	489
USD	50	4,20%	4,20%	2013-2033	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	49	49
<i>Holcim (Costa Rica) S.A.</i>							
CRC	10 000	9,80%	2010-2015	Obligations à taux variable	0	18	
CRC	8 000	8,70%	8,99%	2014-2016	Obligations à taux fixe	15	15
<i>Holcim (Maroc) S.A.</i>							
MAD	1 500	5,49%	2008-2015	Obligations à taux fixe	0	164	
<i>Holcim (US) Inc.</i>							
USD	33	0,04%	0,05%	1999-2032	Obligations de financement de projet industriel - Mobile Dock & Wharf	33	33
USD	25	0,07%	0,09%	2003-2033	Obligations de financement de projet industriel - Holly Hill	25	25
USD	27	0,01%	0,03%	2009-2034	Obligations de financement de projet industriel - Midlothian	26	26
<i>Lafarge India Private Limited</i>							
INR	3 500	9,15%	9,15%	2013-2016	Obligations à taux fixe	52	0
<b>TOTAL</b>					<b>15 447</b>	<b>8 589</b>	

<sup>1</sup> Comprend des ajustements au titre de la comptabilité de couverture de la juste valeur, selon le cas.

Au second semestre 2015, le Groupe a racheté par anticipation plusieurs obligations en circulation. Au troisième trimestre 2015, le Groupe a racheté pour un montant nominal totalisant 2 460 millions de CHF, des obligations en circulation libellées en euros et en livres sterling venant à échéance en 2016, 2017, 2018 et 2019. Au quatrième trimestre 2015, des obligations libellées en dollars américains et en dollars canadiens ont été rachetées pour un montant en nominal totalisant 518 millions de CHF. Ces obligations venaient à échéance en 2017, 2018 et 2038.

## 26. Contrats de location

### Loyers futurs minimaux

en millions de CHF	Contrats	Contrats	Contrats	Contrats
	de location simple	de location-financement	de location simple	de location-financement
	2015	2015	2014 <sup>1</sup>	2014 <sup>1</sup>
<b>À moins d'1 an</b>	<b>336</b>	<b>19</b>	<b>117</b>	<b>22</b>
<b>Entre 1 et 5 ans</b>	<b>616</b>	<b>55</b>	<b>272</b>	<b>59</b>
<b>Au-delà</b>	<b>393</b>	<b>48</b>	<b>255</b>	<b>62</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 346</b>	<b>122</b>	<b>644</b>	<b>143</b>
<b>Intérêts</b>		<b>(31)</b>		<b>(47)</b>
<b>TOTAL CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT</b>		<b>91</b>		<b>96</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

Le total de la charge au titre des contrats de location simple comptabilisée dans le compte de résultat consolidé en 2015 s'est établi à 227 millions de CHF (2014 : 122 millions de CHF). Aucun contrat de location simple n'est, à titre individuel, significatif.

Les passifs à moins d'un an liés aux contrats de location-financement sont inclus dans les passifs financiers courants et les passifs à plus d'un an sont inclus dans les passifs financiers non courants (note 25). Aucun contrat de location-financement n'est, à titre individuel, significatif.

## 27. Instruments financiers dérivés

Les dérivés actifs ayant une échéance supérieure à un an sont inclus dans les actifs financiers non courants (note 20) et les actifs dérivés à moins d'un an sont inclus dans les charges constatées d'avance et autres actifs courants (note 18).

Les dérivés passifs sont inclus dans les passifs financiers (note 25).

### Instruments financiers dérivés

en millions de CHF	Juste valeur des actifs	Juste valeur des passifs	Valeur nominale	Juste valeur des actifs	Juste valeur des passifs	Valeur nominale
	2015	2015	2015	2014 <sup>1</sup>	2014 <sup>1</sup>	2014 <sup>1</sup>
<b>Couvertures de juste valeur</b>						
Taux d'intérêt	44	0	1 581	42	0	477
Devise	0	0	16	0	0	0
Multi-devises	0	59	621	7	0	621
<b>TOTAL DES COUVERTURES DE JUSTE VALEUR</b>	<b>44</b>	<b>59</b>	<b>2 218</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>1 098</b>
<b>Couvertures des flux de trésorerie</b>						
Taux d'intérêt	0	0	0	0	0	5
Devise	7	2	133	0	3	159
Matières premières	1	22	116	0	0	0
<b>TOTAL DES COUVERTURES DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>249</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>164</b>
<b>Détenus à des fins de transaction</b>						
Devise	71	26	3 084	0	0	0
Multi-devises	9	0	26	0	0	0
<b>TOTAL DES ÉLÉMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION</b>	<b>80</b>	<b>26</b>	<b>3 110</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>109</b>	<b>5 577</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>1 261</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

## 28. Impôts

en million de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Impôts courants</b>	<b>(924)</b>	<b>(545)</b>
<b>Impôts différés</b>	<b>143</b>	<b>(37)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(781)</b>	<b>(581)</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

### Rapprochement du taux d'impôt

	2015		2014 <sup>1</sup>	
<b>Résultat net avant impôts</b>	<b>(684)</b>		<b>2,201</b>	
<b>CHARGE D'IMPÔT MOYENNE PONDÉRÉE (TAUX D'IMPOSITION MOYEN PONDÉRÉ) DU GROUPE</b>	<b>168</b>	<b>+25%</b>	<b>(562)</b>	<b>+26%</b>
<b>Impact des éléments non déductibles</b>	<b>(391)</b>	<b>-57%</b>	<b>(70)</b>	<b>+3%</b>
<b>Impact des éléments non imposables</b>	<b>234</b>	<b>+34%</b>	<b>113</b>	<b>-5%</b>
<b>Impact des retenues d'impôt non recouvrables</b>	<b>(206)</b>	<b>-30%</b>	<b>(120)</b>	<b>+5%</b>
<b>Impact des pertes fiscales non reconnues et dépréciation d'impôts différés actifs</b>	<b>(651)</b>	<b>-95%</b>	<b>(63)</b>	<b>+3%</b>
<b>Autres éléments</b>	<b>65</b>	<b>+10%</b>	<b>120</b>	<b>-5%</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT EFFECTIF DU GROUPE</b>	<b>(781)</b>	<b>-114%</b>	<b>(581)</b>	<b>+26%</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

Le taux d'impôt moyen pondéré du Groupe est calculé sur les résultats avant impôts des sociétés du Groupe. La différence entre le taux d'impôt attendu et effectif concerne principalement les impacts liés aux dépréciations d'actifs sans reconnaissance des impôts différés attachés, aux pertes de valeur non déductibles liées au goodwill et aux variations des déficits reportables non reconnus.

Variation des impôts différés actifs et passifs

en millions de CHF	Immobilisations corporelles	Immobilisations Incorporelles et autres immobilisations	Provisions	Autres	Déficits reportables	Total
2015						
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS NETS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b>	<b>2 165</b>	<b>163</b>	<b>(354)</b>	<b>(190)</b>	<b>(914)</b>	<b>869</b>
<b>Comptabilisation au débit ou au crédit</b>						
- dans le compte de résultat	(250)	(184)	41	104	146	(143)
- dans les autres éléments du résultat global		44	(22)	(42)		(20)
Fusion avec Lafarge (voir note 4)	3 356	98	(564)	53	(311)	2 632
Autre variation de périmètre	(164)		28	(197)	117	(216)
Effets de change	(161)	3	5	42	64	(46)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>4 946</b>	<b>124</b>	<b>(866)</b>	<b>(229)</b>	<b>(898)</b>	<b>3 077</b>
2014 <sup>1</sup>						
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS NETS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2014</b>	<b>2 043</b>	<b>166</b>	<b>(314)</b>	<b>(180)</b>	<b>(835)</b>	<b>880</b>
<b>Comptabilisation au débit ou au crédit</b>						
- dans le compte de résultat	(1)	(3)	15	58	(32)	37
- dans les autres éléments du résultat global			(35)	(51)		(86)
Variation de périmètre	(6)			(5)	(45)	(57)
Effets de change	129	1	(20)	(13)	(1)	96
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>2 165</b>	<b>163</b>	<b>(354)</b>	<b>(190)</b>	<b>(914)</b>	<b>869</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

Reflété dans l'état de la situation financière consolidée comme suit :

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Impôts différés actifs</b>	<b>(764)</b>	<b>(527)</b>
<b>Impôts différés passifs</b>	<b>3 840</b>	<b>1 396</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS NETS</b>	<b>3 077</b>	<b>869</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

Différences temporelles ne donnant pas lieu à la comptabilisation d'impôts différés

en millions de CHF	2015	2014
<b>Sur les bénéfices non distribués des filiales (différences temporelles imposables)</b>	<b>653</b>	<b>9 465</b>

## Déficits reportables

en millions de CHF	Déficits reportables	Effets d'impôts	Déficits reportables	Effets d'impôts
	2015	2015	2014 <sup>1</sup>	2014 <sup>1</sup>
<b>TOTAL DES DÉFICITS REPORTABLES</b>	<b>10 673</b>	<b>3 109</b>	<b>4 682</b>	<b>1 415</b>
Dont: inclus dans les impôts différés	(3 092)	(898)	(2 861)	(914)
<b>TOTAL DES DÉFICITS REPORTABLES NON COMPTABILISÉS</b>	<b>7 581</b>	<b>2 211</b>	<b>1 820</b>	<b>502</b>
<i>Expirent comme suit:</i>				
1 an	73	17	9	2
2 ans	83	19	17	5
3 ans	69	16	64	15
4 ans	51	12	39	9
5 ans	83	19	26	6
Au-delà	7 221	2 128	1 665	465

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

La hausse du total des déficits reportables non comptabilisés s'explique principalement par l'acquisition de Lafarge.

## 29. Provisions

en millions de CHF	Réaménagement des sites et risque environnemental	Risques opérationnels spécifiques	Autres provisions	Total 2015	Total 2014 <sup>1</sup>
<b>1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>739</b>	<b>136</b>	<b>434</b>	<b>1 309</b>	<b>1 293</b>
Fusion avec Lafarge (note 4)	369	445	283	1 098	0
Autre variation de périmètre	(47)	(5)	(34)	(87)	0
Reclassement hors des (dans les) passifs associés aux actifs détenus en vue de la vente	0	0	0	0	49
Dotation	73	634	253	960	327
Utilisations de l'exercice	(56)	(88)	(169)	(313)	(275)
Reprises de l'exercice	(44)	(46)	(126)	(216)	(136)
Désactualisation et variations du taux d'actualisation	11	0	0	11	21
Effets de change	(49)	(26)	(42)	(118)	31
<b>31 DÉCEMBRE</b>	<b>996</b>	<b>1 049</b>	<b>598</b>	<b>2 643</b>	<b>1 309</b>
Dont: provisions à court terme	77	320	206	602	234
Dont: provisions à long terme	919	729	392	2 041	1 076

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

### Provisions pour réaménagement des sites et provisions pour risque environnemental

Les provisions pour réaménagement des sites et les provisions pour risque environnemental représentent les obligations juridiques ou implicites contraignant le Groupe à réaménager un site. Le calendrier des sorties de trésorerie pour ces provisions dépend de l'achèvement de l'extraction des matières premières et du début du réaménagement du site.

### Risques opérationnels spécifiques

Les risques opérationnels spécifiques comprennent les coûts des litiges et des restructurations encourus dans le cadre normal des activités. Les provisions pour litiges se rapportent principalement aux enquêtes pour pratiques anticoncurrentielles, aux litiges commerciaux et environnementaux, à la responsabilité liée aux produits, ainsi qu'aux créances fiscales, et couvrent les procédures judiciaires et administratives. Le total des provisions pour litiges s'élevait au 31 décembre à 576 millions de CHF (2014 : 85 millions de CHF). En 2015, elles comprenaient différentes provisions pour risques liées à des impôts et autres taxes de 137 millions de CHF (2014 : 30 millions de CHF). Dans le cadre des regroupements d'entreprises effectués en 2015, des provisions pour passifs éventuels ont été constatées et concernent principalement des risques de nature juridique et fiscale ainsi que des contrats déficitaires. Le montant total des provisions pour passifs éventuels liés à des regroupements d'entreprises s'est élevé à 217 millions de CHF (2014 : 17 millions de CHF), le montant relatif aux risques de nature juridique et fiscale est inclus dans le montant des provisions pour litiges mentionnées ci-dessus.

Les provisions pour coûts de restructuration se rapportent à différents programmes de restructuration, et s'élevaient au 31 décembre à 455 millions de CHF (2014 : 51 millions de CHF). Ces provisions devraient donner lieu à des sorties de trésorerie futures, principalement au cours des une à trois prochaines années.

Dans le cadre de la fusion, le Groupe a annoncé la réorganisation de ses fonctions centrales en Suisse et en France. La nouvelle organisation proposée entraînera la suppression d'environ 380 postes nets. En France comme en Suisse, la procédure d'information-consultation des représentants du personnel a pris fin, et la mise en œuvre du plan de restructuration est pratiquement terminée. À ce titre, LafargeHolcim a comptabilisé une provision pour restructuration de 250 millions de CHF à fin décembre 2015.

La sensibilité associée à certaines provisions a conduit la direction à limiter les informations précitées, qui pourraient à son avis, être très préjudiciables à la position du Groupe.

### Autres provisions

Les autres provisions correspondent essentiellement à des provisions constituées pour couvrir d'autres passifs contractuels. Ces provisions sont très diversifiées et comprennent, au 31 décembre, notamment des provisions pour des régimes d'assurance santé et de retraite ne répondant pas aux critères d'engagements de retraite, pour un montant de 34 millions de CHF (2014 : 7 millions de CHF), et des provisions liées aux ventes et autres impôts, d'un montant de 57 millions de CHF (2014 : 12 millions de CHF). Le calendrier attendu des sorties de trésorerie futures est incertain.

### 30. Avantages du personnel

#### Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel du Groupe, y compris les charges sociales, sont intégralement comptabilisées sous la rubrique de charge correspondante par fonction dans le compte de résultat consolidé et s'élevaient à 4 421 millions de CHF (2014 : 3 488 millions de CHF). Au 31 décembre 2015, les effectifs du Groupe s'élevaient à 100 956 personnes (2014 : 67 137 personnes).

#### Régimes de retraite à prestations définies

Les principaux régimes de retraite à prestations définies du Groupe sont en Suisse, au Royaume-Uni et en Amérique du Nord, et sont financés à travers des fonds juridiquement indépendants. Le financement de ces régimes, qui prévoit de temps à autre des paiements exceptionnels, est destiné à assurer que les cotisations actuelles et futures soient suffisantes pour couvrir les engagements futurs.

##### *Suisse*

Les régimes de retraite des sociétés suisses sont des régimes de retraite dits « cash balance », comptabilisés comme des régimes de retraite à prestations définies. Les cotisations employeur et salariés sont définies dans les règles du fonds de pension en fonction d'un pourcentage de salaire en fonction de l'âge. Le fonds de pension garantit le montant des droits acquis, communiqué chaque année aux bénéficiaires. Des intérêts peuvent être crédités aux comptes des adhérents sur décision du conseil d'administration du fonds. À la date du départ à la retraite, les adhérents peuvent bénéficier d'une indemnité de retraite, d'une rente, ou d'une partie de l'indemnité de retraite, le solde étant converti en une rente fixe aux taux définis par les règles du fonds de pension. Le Conseil d'administration du fonds a la possibilité d'augmenter le niveau des rentes sous réserve que le fonds soit suffisamment financé conformément aux règles suisses en la matière. Les régimes de retraite suisses satisfont aux exigences réglementaires imposant un niveau minimum de prestations.

Les fonds sont investis dans un éventail d'actifs variés. La stratégie d'investissement tient compte de la tolérance au risque du fonds de pension, ainsi que de ses besoins de financement (retour sur investissement minimum nécessaire pour stabiliser le ratio de couverture à long terme).

Aucun régime de retraite n'a été modifié, réduit ou liquidé de manière significative durant l'exercice.

##### *Royaume-Uni*

Trois des régimes de retraite à prestations définies sont situés au Royaume-Uni. Les prestations de retraite dues aux employés sont déterminées en fonction du salaire en fin de carrière et de l'ancienneté. Le principal régime a été attribué par le Groupe Lafarge, les deux autres par le Groupe Holcim. Les bénéficiaires actifs de ces régimes versent une cotisation, en pourcentage du salaire soumis à cotisations, et les sociétés abondent à hauteur du montant nécessaire pour financer les avantages. Tous ces régimes sont fermés aux nouveaux adhérents. En octobre 2011, les droits acquis sur la base du salaire et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe ont été figés pour le régime historique de Lafarge. Par conséquent, les bénéficiaires encore en activité n'acquièrent plus de droits dans ce régime à prestations définies. Les bénéficiaires en activité participent au régime à cotisations définies.

Les régimes de retraite des sociétés au Royaume-Uni sont agréés par l'administration fiscale britannique et les actifs sont détenus dans des trusts gérés par des administrateurs



indépendants. Conformément à la législation locale, les administrateurs de chaque régime font réaliser une évaluation actuarielle au moins une fois tous les trois ans. À l'issue de chaque évaluation, la société et les administrateurs conviennent des cotisations requises pour financer le régime concerné. Ces cotisations sont fondées sur des hypothèses, dont les rendements des investissements des fonds de pension et la longévité des adhérents. Ces hypothèses étant, de par leur nature, incertaines, les cotisations futures des sociétés peuvent évoluer.

Si besoin, ces régimes sont alimentés par des cotisations des sociétés dont le montant est déterminé tous les trois ans dans le cadre de la réglementation en vigueur, sur la base d'évaluations du plan effectuées par des actuaires indépendants, de telle sorte que le financement à long terme des prestations soit assuré. La dernière évaluation du régime historique de Lafarge a été réalisée sur la base de la situation au 30 juin 2012. Le régime étant en déficit à cette date, il a été convenu, en mars 2014, de réduire le déficit de ce régime par le versement de cotisations additionnelles à la charge des sociétés sur les quinze années suivant la date d'évaluation. Sur la base de l'évaluation de 2012, la société a versé des cotisations à hauteur de 45 millions de CHF en 2015 (38 millions de CHF en 2014). Une évaluation est en cours de réalisation en date du 30 juin 2015. L'échéancier futur des cotisations doit être décidé par la société et les administrateurs du fonds avant fin septembre 2016 selon la réglementation locale. Selon l'échéancier de cotisations actuel, la société devra verser une cotisation de 53 millions de CHF en 2016.

Concernant le régime historique de Lafarge, l'objectif principal des administrateurs est de veiller à ce que les engagements vis-à-vis des bénéficiaires soient tenus à court et long terme. Pour cela, l'objectif premier est de maximiser les rendements à long terme, tout en minimisant le risque de non-respect des contraintes de financement. Bien que responsable de la stratégie d'investissement du plan, les administrateurs ont délégué la conception de la stratégie et son pilotage à un Comité d'investissement qui emploie un gestionnaire central pour l'implémentation et la gestion des investissements. Le gestionnaire est responsable de la sélection et de la désélection des gérants sous-jacents et des fonds, ainsi que du pilotage de l'allocation dans le respect des règles d'investissement. La juste valeur des fonds d'investissement est basée sur un mix de valeur de marché et d'estimation. La trésorerie et équivalents de trésorerie sont investis dans des institutions dont la notation financière est d'au minimum « A/BBB ».

La stratégie définie pour le régime historique de Lafarge a pour objet d'atteindre une valeur d'actifs égale à 100 % de la valeur du passif. Cet objectif s'est traduit au travers de deux principaux types de placements :

- des instruments qui répondent à l'objectif de croissance : cela inclut notamment les actions, l'immobilier, les classes d'actifs alternatifs ;
- des instruments qui fournissent une protection contre les déviations de la valeur du passif par rapport à l'actif : cela inclut notamment des obligations d'états, des obligations d'entreprises et des produits dérivés. Les obligations ont généralement une notation financière qui n'est pas inférieure à « A/BBB » et sont cotées sur des marchés actifs. Les portefeuilles de gestion actif/passif (« Liability Driven Investment », LDI) sont principalement composés d'obligations d'État et de swaps. Leur juste valeur est estimée avec des modèles qui reposent sur des données de marché observables.

Les stratégies LDI gagnent en importance au Royaume-Uni et concernent principalement la couverture de l'exposition du fonds aux fluctuations des taux d'intérêt et à l'inflation.

Les investissements en actions sont réalisés au travers de fonds en actions ou d'investissements en direct et sont négociés sur des marchés actifs. Les classes d'actifs alternatifs (produits dérivés) sont utilisées dans un but de gestion des risques et de génération

de performance et leur valorisation est obtenue sur la base des valeurs de marché. Les investissements immobiliers comprennent des investissements dans des fonds immobiliers cotés ou des investissements en direct. Les participations immobilières directes sont valorisées chaque année par un expert indépendant.

Aucun régime de retraite n'a été modifié ou réduit de manière significative durant l'exercice.

Les sociétés disposent de régimes de retraite à cotisations définies comptant des bénéficiaires en activité qui participaient aux régimes à prestations définies désormais gelés, et des bénéficiaires qui ne participent pas à un régime de retraite à prestations définies.

#### *Amérique du Nord (États-Unis et Canada)*

Les sociétés disposent de régimes de retraite à cotisations définies ainsi que de plusieurs régimes à prestations définies historiques de Holcim et Lafarge. Certains régimes de retraite à prestations définies ont été fermés aux nouveaux adhérents et les droits futurs ont été gelés. Pour le principal régime de retraite aux États-Unis, le régime historique de Lafarge, il a été décidé en 2013 que les bénéficiaires en activité n'acquerront plus de droits à compter du 31 décembre 2018. Les autres régimes de retraite à prestations définies sont basés sur l'ancienneté et le salaire moyen de fin de carrière.

Les sociétés doivent cotiser un montant annuel minimal aux régimes de retraite à prestations définies, déterminé sur la base d'évaluations actuarielles et comprenant le coût des services rendus, ainsi que le financement de tout déficit. Les régimes actuellement fermés ne donneront généralement pas lieu à une composante de service à l'avenir. Les cotisations employeur aux régimes à cotisations définies sont ou mensuelles, ou trimestrielles, ou annuelles, et sont basées sur un pourcentage de la masse salariale couverte.

Les sociétés aux États-Unis comptent verser les cotisations minimales tel que prévu par les réglementations de l'administration fiscale américaine, en complément des cotisations facultatives, afin d'atteindre et de maintenir un niveau de préfinancement de 80 %. Pour les régimes canadiens, les sociétés versent au moins les cotisations minimales prévues par la législation applicable pour chaque régime de retraite.

Les comités responsables des retraites des différentes sociétés sont en charge de l'administration des régimes à prestations définies dans le respect des réglementations existantes, ainsi que de la gestion des actifs des régimes.

Une grande partie des actifs financiers sous gestion est investie en actions. Selon la volatilité future de la performance des actions, les cotisations employeur pourraient évoluer de manière similaire. Les sociétés délèguent plusieurs responsabilités aux comités responsables des retraites. Ces comités définissent et pilotent des stratégies d'investissement à long terme afin de réduire les risques d'investissements de manière appropriée. Elles incluent une politique de couverture du passif par les valeurs d'actifs dont le but est de réduire la volatilité du niveau de financement des fonds de pension, en investissant une partie des actifs de couverture en obligations à long terme qui évoluent de manière similaire aux engagements liés au plan, dans le but de se prémunir contre les variations de taux obligataires. Les sociétés sont responsables de la gestion des autres risques associés aux régimes de retraite à prestations définies, notamment le risque de taux d'intérêt et le risque de longévité.

Les actifs des régimes sont investis dans un éventail d'actifs variés. Aux États-Unis et au Canada, une partie des actifs couvre les variations des passifs dues aux fluctuations des taux d'intérêt, ces actifs étant principalement investis dans des placements à revenu fixe, notamment des obligations à moyen et long terme.

En 2015, le principal régime historique de Lafarge et le régime complémentaire au profit des salariés, ainsi que les régimes historiques et complémentaires de Holcim ont été gelés. Depuis cette date, les droits acquis sont figés et les bénéficiaires en activité n'acquièrent plus de droits dans ce fonds à prestations définies.

Aucun autre régime de retraite n'a été modifié, réduit ou liquidé de manière significative durant l'exercice.

En juillet 2015, l'entité Holcim Canada a été cédée à CRH, et les obligations relatives aux régimes de retraite à prestations définies associés ont été transférés à l'acquéreur. Ceux-ci figurent dans les tableaux ci-après sous la rubrique « Variation de périmètre ».

### Autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe dispose de plusieurs autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Plusieurs d'entre eux ne sont pas préfinancés en externe, mais sont couverts par des provisions inscrites dans l'état de la situation financière des différentes sociétés du Groupe. Les régimes de couverture médicale à prestations définies ont été modifiés pour les retraités âgés de plus de 65 ans.

### Situation des régimes de retraite à prestations définies du Groupe

La situation des régimes de retraite à prestations définies du Groupe est résumée ci-après, sur la base d'hypothèses actuarielles déterminées conformément à IAS 19, *Avantages du personnel*. Les tableaux présentent un rapprochement des engagements de retraite à prestations définies, des actifs des régimes et de la situation financière nette des régimes de retraite à prestations définies, avec les montants inscrits dans l'état de la situation financière.

#### Rapprochement des régimes de retraite et des montants comptabilisés dans l'état de la situation financière

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Passifs nets liés aux régimes de retraite à prestations définies</b>	<b>1 424</b>	<b>774</b>
<b>Passifs nets liés aux autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi</b>	<b>304</b>	<b>81</b>
<b>PASSIFS NETS</b>	<b>1 729</b>	<b>854</b>
<i>Comptabilisé comme suit dans l'état de la situation financière:</i>		
<b>Autres actifs non courants</b>	<b>(211)</b>	<b>(8)</b>
<b>Engagements de retraite à prestations définies</b>	<b>1 939</b>	<b>863</b>
<b>PASSIFS NETS</b>	<b>1 729</b>	<b>854</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

## Régimes de retraite

en millions de CHF	Régimes de retraite à prestations définies		Autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	
	2015	2014 <sup>1</sup>	2015	2014 <sup>1</sup>
Valeur actuelle des engagements préfinancés	8 835	3 445	0	0
Juste valeur des actifs des régimes	(8 122)	(2 932)	0	0
<b>DÉFICIT DES ENGAGEMENTS PRÉFINANCÉS</b>	<b>713</b>	<b>513</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Valeur actuelle des engagements non préfinancés	710	262	304	81
Effet du plafonnement des actifs	1	0	0	0
<b>PASSIFS NETS DES RÉGIMES PRÉFINANCÉS ET NON PRÉFINANCÉS</b>	<b>1 424</b>	<b>774</b>	<b>304</b>	<b>81</b>
<i>Dont:</i>				
Suisse	241	201	0	0
Royaume-Uni	(84)	162	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	587	72	243	59
Autres Pays	679	339	61	22
<i>Coûts comptabilisés au compte de résultat:</i>				
Coût des services rendus au cours de la période	121	84	3	2
Coût des services passés (y compris les réductions) <sup>2</sup>	(74)	0	(16)	3
(Gains) pertes liés aux liquidations	(15)	(1)	0	2
Charges d'intérêt nettes	40	23	8	3
Indemnités spéciales de départ	17	0	0	0
Autres	0	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>106</b>	<b>(5)</b>	<b>10</b>
<i>Dont:</i>				
Suisse	27	41	0	0
Royaume-Uni	19	16	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	47	17	(7)	3
Autres Pays	(3)	33	2	7
<i>Montants comptabilisés dans les autres éléments du résultat global:</i>				
Gains (pertes) actuariels liés à la modification des hypothèses démographiques	43	26	0	(3)
Gains (pertes) actuariels liés à la modification des hypothèses financières	149	(418)	(2)	(5)
Gains (pertes) actuariels liés à la modification des hypothèses liées à l'expérience	28	32	2	3
Rendement des actifs des régimes hors produits d'intérêt	(92)	164	0	0
Variation de l'effet du plafonnement des actifs hors (produits) charges d'intérêt	1	0	0	0
<b>TOTAL CONSTATÉ DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>129</b>	<b>(196)</b>	<b>1</b>	<b>(5)</b>
<i>Dont:</i>				
Suisse	(53)	(80)	0	0
Royaume-Uni	191	(44)	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	(24)	(30)	4	(3)
Autres Pays	15	(41)	(4)	(2)

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.<sup>2</sup> Le coût des services passés (y compris les réductions) comprend notamment 55 millions de CHF au titre des réductions liées à la fusion en France, et 22 millions de CHF au titre du gel d'un régime aux États-Unis.

## Régimes de retraite

en millions de CHF	Régimes de retraite à prestations définies		Autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	
	2015	2014 <sup>1</sup>	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Valeur actuelle des engagements préfinancés et non préfinancés</b>				
SOLDE AU 1 <sup>ER</sup> JANVIER	3 705	3 205	81	64
Fusion avec Lafarge	6 597	0	253	0
Autre variation de périmètre	(249)	0	(7)	0
Coût des services rendus au cours de la période	121	84	3	2
Charges d'intérêt	218	116	8	3
Cotisations salariés	20	20	0	0
(Gains) pertes actuariels	(220)	360	(1)	5
Prestations versées	(398)	(164)	(15)	(5)
Coût des services passés (y compris les réductions)	(74)	0	(16)	3
Liquidation	(88)	(5)	0	2
Indemnités spéciales de départ	17	0	0	0
Effets de change	(103)	89	(2)	6
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>9 546</b>	<b>3 705</b>	<b>304</b>	<b>81</b>
<i>Dont:</i>				
Suisse	1 617	1 627	0	0
Royaume-Uni	4 953	957	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	2 097	609	243	59
Autres Pays	878	513	61	22
<b>Juste valeur des actifs des régimes</b>				
SOLDE AU 1 <sup>ER</sup> JANVIER	2 932	2 620	0	0
Fusion avec Lafarge	5 676	0	0	0
Autre variation de périmètre	(246)	0	0	0
Produits d'intérêt	177	93	0	0
Rendement des actifs des régimes hors produits d'intérêt	(92)	164	0	0
Cotisations employeur	205	106	14	4
Cotisations salariés	20	20	0	0
Prestations versées	(383)	(142)	(14)	(4)
Liquidation	(72)	(3)	0	0
Effets de change	(94)	74	0	0
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>8 122</b>	<b>2 932</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Dont:</i>				
Suisse	1 376	1 427	0	0
Royaume-Uni	5 038	795	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	1 509	537	0	0
Autres Pays	199	173	0	0

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

## Régimes de retraite

en millions de CHF	Régimes de retraite à prestations définies	
	2015	2014 <sup>1</sup>
<b>Actifs des régimes de retraite basés sur des prix cotés:</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	125	113
Instruments de capitaux propres <sup>2</sup>	1 750	981
Instruments de dette <sup>3</sup>	1 704	721
Gestion actif/passif (« Liability Driven Investment ») <sup>4</sup>	1 311	0
Investissements alternatifs <sup>5</sup>	1 035	2
Terrains et bâtiments occupés ou utilisés par des tiers	375	373
Fonds d'investissement	202	102
Dérivés	32	33
Obligations structurées	21	42
<b>Actifs des régimes de retraite basés sur des prix non cotés:</b>		
Instruments de capitaux propres <sup>2</sup>	231	47
Obligations structurées	410	3
Fonds d'investissement	278	44
Terrains et bâtiments occupés ou utilisés	203	26
Instruments de dette de tiers <sup>3</sup>	12	63
Autres	433	382
<b>TOTAL DES ACTIFS DES RÉGIMES À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>8 122</b>	<b>2 932</b>
<b>Effet du plafonnement des actifs</b>		
SOLDE AU 1 <sup>ER</sup> JANVIER	0	0
Charges (produits) d'intérêt	0	0
Variation de l'effet du plafonnement des actifs hors (produits) charges d'intérêt	(1)	0
Variation de périmètre	1	0
Effets de change	0	0
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.

<sup>2</sup> Les instruments de capitaux propres comprennent 2 millions de CHF (2014: 2 millions de CHF) d'instruments de capitaux propres cotés de LafargeHolcim Ltd ou de ses filiales.

<sup>3</sup> Les instruments de dette comprennent des instruments de dette cotés pour 5 millions de CHF (2014: 5 millions de CHF) et des instruments de dette non cotés pour 4 millions de CHF (2014: 4 millions de CHF) de LafargeHolcim Ltd ou de ses filiales.

<sup>4</sup> La gestion actif/passif (ou LDI en anglais) est une stratégie de placement définie sur la base des profils de risques associés aux passifs du plan. Les stratégies de gestion actif/passif s'articulent généralement autour de swaps et d'obligations d'Etats indexés, et impliquent une couverture des plans contre les risques de liquidité et de variations des taux d'intérêts ou de rendement.

<sup>5</sup> Les investissements alternatifs comprennent notamment des fonds alternatifs, des investissements multi-actifs et des investissements dans le secteur de la réassurance.

**Principales hypothèses actuarielles (moyennes pondérées) utilisées à la clôture pour les régimes de retraite à prestations définies**

	Total Groupe		Suisse		Royaume-Uni		Amérique du Nord	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Taux d'actualisation, en %	3,4%	2,7%	0,9%	1,2%	3,8%	3,5%	4,2%	4,0%
Augmentations attendues des salaires, en %	2,5%	2,5%	1,2%	1,2%	3,0%	2,9%	2,9%	3,6%
Espérance de vie (nb. d'années) après 65 ans	21,8	21,4	21,9	21,9	22,1	22,0	21,4	20,4

**Durée moyenne pondérée des régimes de retraite à prestations définies**

Durée de l'engagement de retraite à prestations définies	Total Groupe		Suisse		Royaume-Uni		Amérique du Nord	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Durée moyenne pondérée, en nb. d'années	14,9	13,8	13,5	13,5	16,4	17,0	13,8	11,8

**Analyse de sensibilité au 31 décembre 2015 des régimes de retraite à prestations définies**

Impact sur l'engagement de retraite à prestations définies	Total Groupe		Suisse		Royaume-Uni		Amérique du Nord	
	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution
en millions de CHF								
Taux d'actualisation (modification de ±1% de l'hypothèse)	(1 241)	1 478	(199)	245	(705)	844	(253)	291
Augmentations attendues des salaires (modification de ±1% de l'hypothèse)	137	(120)	19	(19)	23	(20)	13	(13)
Espérance de vie en nb. d'années après 65 ans (modification de 1 an de l'hypothèse)	328	(336)	52	(60)	210	(209)	47	(46)

**Analyse de sensibilité au 31 décembre 2014 des régimes de retraite à prestations définies**

Impact sur l'engagement de retraite à prestations définies	Total Groupe		Suisse		Royaume-Uni		Amérique du Nord	
	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution
en millions de CHF								
Taux d'actualisation (modification de ±1% de l'hypothèse)	(444)	552	(196)	242	(135)	174	(62)	77
Augmentations attendues des salaires (modification de ±1% de l'hypothèse)	104	(90)	22	(20)	26	(23)	16	(12)
Espérance de vie en nb. d'années après 65 ans (modification de 1 an de l'hypothèse)	109	(116)	48	(58)	35	(33)	12	(12)

Les cotisations employeur devant être versées au titre des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi durant l'exercice démarrant après la clôture s'élèvent à 174 millions de CHF, dont 32 millions de CHF pour la Suisse, 72 millions de CHF pour le Royaume-Uni et 51 millions de CHF pour l'Amérique du Nord.

### 31. Régimes d'avantages dont le paiement est fondé sur des actions

#### Plan d'épargne salariale

LafargeHolcim dispose d'un plan d'épargne salariale dont bénéficient tous les collaborateurs des filiales suisses et certains dirigeants des sociétés du Groupe. Ce plan permet aux collaborateurs d'acquérir un nombre limité d'actions LafargeHolcim Ltd à un prix généralement équivalent à 70 % de leur valeur de marché, laquelle est basée sur le cours moyen de l'action durant le mois précédent. Les actions sont incessibles pendant une période de deux ans à compter de la date d'acquisition. Le total de la charge liée à ce plan s'élevait à 0,9 millions de CHF en 2015 (2014 : 5,2 millions de CHF).

#### Plan d'attribution d'actions réservé aux membres de la direction du Groupe

Jusqu'en 2015, une partie de la rémunération variable liée à la performance des membres de la direction des sociétés du Groupe est versée en actions LafargeHolcim Ltd, qui sont attribuées sur la base du cours de l'action l'année suivante. Les actions sont incessibles pendant une période de trois ans suivant leur attribution. Le total de la charge liée à ce plan d'attribution d'actions s'élevait à 7,9 millions de CHF en 2015 (2014 : 5,6 millions de CHF). Il n'y aura désormais plus d'attribution d'actions dans le cadre de ce plan.

#### Plans d'attribution d'actions réservés au Comité Exécutif

Jusqu'en 2015, une partie de la rémunération variable liée à la performance du Comité Exécutif est versée en actions LafargeHolcim, qui sont attribuées sur la base du cours de l'action l'année suivante. Les actions sont incessibles et ne peuvent pas être données en nantissement pendant une période de cinq ans suivant leur attribution. Le total de la charge liée à ces plans d'attribution d'actions s'élevait à 3,2 millions de CHF en 2015 (2014 : 2,2 millions de CHF). Il n'y aura désormais plus d'attribution d'actions dans le cadre de ces plans.

#### Plans de souscription et d'achat d'actions

Jusqu'en 2015, deux catégories d'options sur actions sont attribuées au Comité Exécutif du Groupe, à savoir celles qui sont attribuées dans le cadre de leur rémunération annuelle variable, et celles qui sont attribuées aux membres du Comité exécutif lors de leur nomination. Dans les deux cas, chaque option représente le droit d'acquérir une action nominative de LafargeHolcim Ltd au prix de marché des actions à la date d'attribution. Il n'y aura désormais plus d'attribution d'actions dans le cadre de ces plans.

La durée contractuelle du plan pour la première catégorie d'option est de huit ans, l'acquisition des droits est immédiate mais l'exercice est soumis à des restrictions pendant une période de trois ans suivant la date d'attribution.

La durée contractuelle du plan pour la seconde catégorie d'option est de douze ans et la durée d'acquisition des droits (subordonnée uniquement au fait que le dirigeant reste au service du Groupe) est de neuf ans à compter de la date d'attribution, les options ne pouvant être librement vendues ou données en nantissement.

Le Groupe n'a pas d'obligation juridique ou implicite de racheter ou de régler les options en numéraire.

#### Plan d'actions de performance

En décembre 2015, LafargeHolcim a mis en place un plan d'actions de performance. Les actions de performance et/ou options à la valeur de marché sont attribuées aux dirigeants, Comité Exécutif, et autres employés pour leur contribution à la réussite de l'entreprise. Ces actions et options seront remises à l'issue d'une durée d'acquisition des droits fixée à trois ans suivant la date d'attribution, et sont soumises à certaines conditions de performance.



### Actions de performance

610 167 actions de performance ont été attribuées en 2015 en vertu du plan d'actions de performance. Ces actions sont soumises à une durée d'acquisition de trois ans. 427 117 actions sont soumises à des conditions de performance internes au Groupe, et la juste valeur par action est de 49,12 CHF. 183 050 actions sont soumises à des conditions de performance externes au Groupe, sur la base du rendement total aux actionnaires. Cette condition externe a été considérée dans la juste valeur par action de 14,35 CHF, estimée sur la base d'un modèle de simulation « Monte Carlo ».

### Mécanisme de liquidité pour les droits restants en vertu des plans d'intéressement à long terme de Lafarge

Les plans d'intéressement à long terme de Lafarge étaient composés de plans d'options d'actions (attribuées jusqu'en 2012) et d'actions de performance (attribuées jusqu'en 2014), tous soumis à des conditions de performance. La totalité des options d'achat d'actions Lafarge est acquise, tandis que les actions de performance attribuées en 2012, 2013 et 2014 sont toujours subordonnées à la durée d'acquisition des droits (3 ou 4 ans). Les conditions de performance sont à la fois internes et dépendantes du marché, en lien avec le rendement total aux actionnaires. La condition de marché a été considérée dans la juste valeur de chaque attribution. Le total de la charge liée à ces plans s'élève à 4 millions de CHF sur la base d'une évaluation en date de fusion.

Suite au succès de l'offre publique d'échange sur les actions Lafarge S.A. et de la finalisation subséquente de la radiation des actions Lafarge S.A., le 23 octobre 2015, LafargeHolcim a proposé un mécanisme de liquidité pour :

- les actions Lafarge S.A., qui à compter de la radiation, pourraient être émises suite à l'exercice d'options précédemment attribuées en vertu des plans d'options de Lafarge, ou
- les actions Lafarge S.A., qui à compter de la radiation, pourraient être définitivement attribuées en vertu de plan d'actions de performance de Lafarge.

Les variations du nombre d'options de souscription et d'achat d'actions en circulation et leur prix d'exercice moyen pondéré sont présentés ci-après :

		Prix d'exercice moyen pondéré <sup>1</sup>	Nombre <sup>1</sup> 2015	Nombre <sup>1</sup> 2014
<b>1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	CHF	64,83	1 159 468	1 461 609
Attribuées et acquises (composante individuelle de la rémunération variable)	CHF	66,04	192 303	99 532
Attribuées et acquises (attribution unique)			0	33 550
Attribuées et en cours d'acquisition <sup>2</sup>	CHF	50,19	747 136	0
Augmentation en raison du mécanisme de liquidité <sup>3</sup>	CHF	81,09	3 076 385	0
Prescrites	CHF	64,81	101 217	0
Exercées	CHF	44,22	109 272	182 490
Caduques	CHF	71,14	866 786	252 733
<b>31 DÉCEMBRE</b>	CHF	73,72	4 098 017	1 159 468
<b>Dont : exerçables à la clôture</b>			2 790 893	511 239

<sup>1</sup> Ajusté pour refléter les précédents fractionnements d'actions et/ou augmentations de capital.

<sup>2</sup> Ces options ne seront remises qu'après l'expiration d'une durée de 3 ans de service and sont soumises à l'atteinte de conditions de performances.

<sup>3</sup> Ces options ont été attribuées selon des plans d'options de Lafarge. Les chiffres présentés dans ce tableau sont basés sur les taux de clôture et la parité d'échange de 0,945.

Les options de souscription ou d'achat d'actions en circulation à la clôture expirent à différentes dates et donnent le droit d'acquérir une action nominative de LafargeHolcim Ltd aux prix d'exercice suivants :

Date d'attribution de l'option	Date d'expiration	CHF	Prix d'exercice <sup>1</sup>	Nombre <sup>1</sup>	
				2015	2014
2004	2016 <sup>2</sup>	CHF	63,50	15 550	23 550
2007	2015	CHF	125,34	0	49 674
2008	2016	CHF	99,32	71 083	71 083
2008	2020	CHF	62,95	33 550	33 550
2009	2017	CHF	35,47	70 502	153 482
2010	2018	CHF	67,66	95 557	99 493
2010	2022	CHF	70,30	33 550	33 550
2010	2022	CHF	76,10	33 550	33 550
2011	2019	CHF	63,40	113 957	113 957
2011	2023	CHF	66,35	0	67 100
2012	2020	CHF	54,85	165 538	179 894
2012	2024	CHF	61,90	0	33 550
2013	2021	CHF	67,40	122 770	122 770
2013	2025	CHF	64,65	11 183	11 183
2014	2022	CHF	64,40	99 532	99 532
2014	2026	CHF	64,40	33 550	33 550
2015 (2006 <sup>3</sup> )	2016	CHF	91,24	617 525	0
2015 (2007 <sup>3</sup> )	2017	CHF	119,71	418 551	0
2015 (2008 <sup>3</sup> )	2018	CHF	103,95	551 892	0
2015 (2009 <sup>3</sup> )	2019	CHF	33,22	103 545	0
2015 (2010 <sup>3</sup> )	2020	CHF	55,44	199 480	0
2015 (2011 <sup>3</sup> )	2020	CHF	48,09	149 617	0
2015 (2012 <sup>3</sup> )	2020	CHF	38,91	218 096	0
2015	2023	CHF	66,85	144 970	0
2015	2023	CHF	63,55	47 333	0
2015	2025	CHF	50,19	747 136	0
<b>TOTAL</b>				<b>4 098 017</b>	<b>1 159 468</b>

<sup>1</sup>Ajusté pour refléter les précédents fractionnements d'actions et/ou augmentations de capital et/ou dividendes en actions.

<sup>2</sup>Compte tenu des restrictions de négociation en 2008, les dates d'expiration des options annuelles attribuées au titre des exercices 2003 à 2005 ont été prorogées d'un an.

<sup>3</sup>Ces options ont été attribuées selon des plans d'options de Lafarge. Les chiffres présentés dans ce tableau sont basés sur les taux de clôture et la parité d'échange de 0,945.

Le Groupe a évalué la juste valeur des options attribuées en 2015, en vertu des plans d'achats d'actions et d'actions de performance décrits plus haut, sur la base des hypothèses suivantes :

	Plan d'actions de performance	Plan d'options d'actions	
Cours de l'action	49,12	68,65	72,05
Prix d'exercice	50,19	63,55 <sup>1</sup>	66,85 <sup>1</sup>
Taux de rendement attendu du dividende	1,75%	1,89%	1,80%
Volatilité attendue de l'action	27,41%	23,30%	27,99%
Taux d'intérêt annuel sans risque	-0,44%	-0,50%	-0,35%
Durée attendue de l'option (années)	8	6	6

<sup>1</sup>Ajusté pour refléter l'effet du dividende payable en actions.

La juste valeur des options attribuées a été évaluée selon le modèle mathématique de Black-Scholes.

Toutes les actions attribuées dans le cadre de ces plans sont soit achetées sur le marché, soit prélevées sur les actions propres. Les charges de personnel liées aux attributions d'options basées sur la composante individuelle de la rémunération variable ont totalisé 1,5 million de CHF en 2015 (2014 : 2,0 millions de CHF).

### 32. Informations sur le capital social

Nombre d'actions détenues en nominatif 31 décembre	2015	2014
<b>TOTAL DES ACTION EN CIRCULATION</b>	<b>605 570 586</b>	<b>325 867 037</b>
<i>Actions propres</i>		
Réservées pour les options d'achat	1 092 175	1 159 468
Non réservées	246 319	59 871
<b>TOTAL DES ACTIONS PROPRES</b>	<b>1 338 494</b>	<b>1 219 339</b>
<b>TOTAL DES ACTIONS ÉMISES</b>	<b>606 909 080</b>	<b>327 086 376</b>
<i>Actions devant être prélevées sur le capital conditionnel</i>		
Réservées pour les obligations convertibles	1 422 350	1 422 350
<b>TOTAL DES ACTIONS DEVANT ÊTRE PRÉLEVÉES SUR LE CAPITAL CONDITIONNEL</b>	<b>1 422 350</b>	<b>1 422 350</b>
<b>TOTAL DES ACTIONS</b>	<b>608 331 430</b>	<b>328 508 726</b>

### Capital

La valeur nominale de l'action est de 2 CHF. Le capital social s'élève à 1 214 millions de CHF en valeur nominale (2014 : 654 millions de CHF) et les actions propres s'élèvent à 86 millions de CHF (2014 : 82 millions de CHF).

Les résolutions soumises aux actionnaires de Holcim et approuvées par ces derniers lors de l'assemblée générale extraordinaire du 8 mai 2015 ont toutes pris effet avec la réalisation de l'Offre Publique d'Échange, ainsi que l'enregistrement des statuts modifiés de Holcim et l'augmentation de capital auprès du registre du commerce de St. Gallen, Suisse, le 10 juillet 2015. Ces résolutions englobent celles sur l'augmentation de capital requise par l'Offre d'Échange, la modification de la dénomination sociale de Holcim Ltd pour LafargeHolcim Ltd, le dividende exceptionnel payable en actions postérieurement à la réalisation de l'Offre d'Échange et la nomination de nouveaux administrateurs. Ces événements étaient des conditions préalables de la fusion, laquelle a également pris effet le 10 juillet 2015. Un capital social autorisé supplémentaire d'un maximum de 132 118 700 actions nouvelles LafargeHolcim Ltd a également été approuvé afin de financer ou de refinancer l'acquisition d'actions Lafarge S.A., dont le règlement de l'Offre d'Échange réouverte et le retrait.

En conséquence, 227 007 605 actions LafargeHolcim Ltd nouvelles d'une valeur nominale de 2 CHF ont été émises, tel que déterminé par le Conseil d'administration, en échange de 252 230 673 actions Lafarge S.A. offertes dans le cadre de l'Offre Publique d'Échange ; cette opération a donné lieu à une augmentation de capital de 454 millions de CHF. L'Offre d'Échange réouverte a donné lieu à l'acquisition de 25 901 191 actions Lafarge S.A. supplémentaires entraînant l'émission de 23 311 071 actions LafargeHolcim Ltd, ce qui correspond à une augmentation de capital supplémentaire de 47 millions de CHF. Au total, 250 318 676 actions LafargeHolcim Ltd ont été émises pour l'acquisition de 278 131 864 actions Lafarge S.A., donnant lieu à une augmentation de capital de 501 millions de CHF.

### Dividende payable en actions

Un capital social autorisé supplémentaire pouvant aller jusqu'à 29 566 188 actions LafargeHolcim Ltd nouvelles a été approuvé pour le dividende payable en actions (ratio d'une action LafargeHolcim Ltd nouvelle pour vingt actions LafargeHolcim Ltd existantes). Le 10 septembre 2015, un dividende exceptionnel en action a été distribué à tous les actionnaires de LafargeHolcim Ltd à l'issue de l'Offre d'Échange réouverte. Le nombre total d'actions LafargeHolcim Ltd émises s'élève à 28 870 252, ce qui représente 5 % du capital social de LafargeHolcim Ltd et des droits de vote au 3 septembre 2015. Le dividende payable en actions n'a eu aucun impact sur le montant total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de LafargeHolcim Ltd, mais aura un impact sur le résultat par action.

Le dividende payable en actions a été comptabilisé dans le résultat par action et le résultat par action dilué, comme indiqué dans la note 14.

### Retrait obligatoire

Dans le cadre de la procédure de retrait décrite dans la note 4, 633 776 actions LafargeHolcim Ltd, chacune d'une valeur nominale de 2 CHF, ont été émises au total, cette opération donnant lieu à une augmentation de capital de 1 million de CHF.

### 33. Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)

LafargeHolcim détient deux sociétés pour lesquelles les participations ne donnant pas le contrôle sont significatives. Informations sur ces filiales :

#### Participations significatives ne donnant pas le contrôle

Société	Principal pays d'activité	Participations ne donnant pas le contrôle <sup>1</sup>		Résultat net <sup>2</sup>		Total capitaux propres <sup>2</sup>		Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	
		2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
en millions de CHF									
ACC Limited	Inde	49,7%	49,7%	48	79	742	771	42	48
Ambuja Cements Ltd.	Inde	49,7%	49,6%	53	97	906	949	55	46

<sup>1</sup> Les participations ne donnant pas le contrôle de ces sociétés représentent les parts d'intérêt, égales aux droits de vote, dans ces sociétés.

<sup>2</sup> Attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle.

Les informations financières résumées relatives à ACC Limited et à Ambuja Cements Ltd avant éliminations intragroupe sont présentées ci-après.

#### État de la situation financière

en millions de CHF	ACC Limited		Ambuja Cements Ltd.	
	2015	2014	2015	2014
Actifs courants	544	598	997	942
Actifs non courants	1 689	1 677	1 484	1 562
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 233</b>	<b>2 275</b>	<b>2 481</b>	<b>2 504</b>
Passifs courants	490	472	442	379
Passifs non courants	250	252	218	216
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>740</b>	<b>724</b>	<b>659</b>	<b>595</b>
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>1 493</b>	<b>1 551</b>	<b>1 822</b>	<b>1 909</b>

#### Compte de résultat

en millions de CHF	2015	2014	2015	2014
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 723</b>	<b>1 714</b>	<b>1 398</b>	<b>1 479</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>97</b>	<b>158</b>	<b>106</b>	<b>195</b>

#### Tableau des flux de trésorerie

en millions de CHF	2015	2014	2015	2014
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>213</b>	<b>225</b>	<b>262</b>	<b>290</b>
<b>(DIMINUTION) AUGMENTATION DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(25)</b>	<b>(141)</b>	<b>91</b>	<b>72</b>

## 34. Passifs éventuels, garanties et engagements

### Passifs éventuels

Dans le cadre habituel de ses activités, le Groupe est impliqué dans des procès, des réclamations de différentes natures, des enquêtes et des poursuites, notamment au titre de sa responsabilité portant sur les produits, ainsi que pour des questions commerciales, environnementales, de santé et sécurité, etc. Le Groupe exerce ses activités dans des pays où les évolutions du contexte politique, économique, social et juridique pourraient avoir un impact sur ses activités. À l'occasion des cessions intervenues au cours des dernières années, le Groupe a accordé des garanties usuelles, notamment en matière comptable, fiscale, sociale, de qualité produits, de litiges, de concurrence, et d'environnement. LafargeHolcim et ses filiales ont reçu ou pourraient recevoir à l'avenir des demandes de mise en jeu de ces garanties.

Au 31 décembre 2015, les passifs éventuels du Groupe s'élevaient à 545 millions de CHF (2014 : 1 037 millions de CHF). À l'exception des éléments fournis à la note 29, le Groupe a conclu, qu'en raison de l'incertitude autour de certaines affaires mentionnées ci-dessous, certaines pertes potentielles ne peuvent être estimées de manière fiable. Il n'existe pas d'autre affaire en cours qui, selon le Groupe, devraient être significatives par rapport aux opérations ou aux résultats financiers du Groupe.

Les principales affaires judiciaires actuellement en cours sont décrites ci-après.

### Affaires judiciaires précédemment présentées ayant connu des évolutions nouvelles depuis la dernière clôture

L'Autorité indienne de la concurrence (Competition Commission of India, CCI) a émis une ordonnance en juin 2012, infligeant à Ambuja Cements Ltd, à ACC Limited et à Lafarge India PVT Ltd une pénalité totale de 418 millions de CHF (27 919 millions de roupies indiennes) au titre d'une prétendue entente sur les prix entre ces sociétés et par certains autres cimentiers en Inde. Les sociétés et les autres cimentiers ont interjeté appel de cette décision auprès des autorités compétentes. Le 11 décembre 2015, le « Competition Appeal Tribunal » a annulé l'ordonnance de la CCI pour violation des principes élémentaires du droit et a renvoyé l'affaire à la CCI pour une nouvelle décision sous trois mois. Le dépôt de la somme de 10 % a été remboursé aux parties à l'issue de la décision du Tribunal. Les audiences sont toujours en cours.

Le 28 mai 2014, le Conseil administratif de défense économique (CADE) a émis une ordonnance imposant des amendes à plusieurs sociétés cimentières brésiliennes dont Holcim Brésil, pour entente sur les prix et autres violations de la loi sur la concurrence. Cette ordonnance est entrée en vigueur le 21 septembre 2015 et concerne Holcim Brésil, qui se voit infliger une amende de 127 millions de CHF (508 millions de réals brésiliens). En septembre 2015, Holcim Brésil a interjeté appel de cette ordonnance et demandé des mesures provisoires relatives aux garanties devant être fournies dans le cadre de cet appel.

En avril 2013, l'autorité de la concurrence sud-coréenne (KFTC) a lancé une enquête sur fond de soupçons d'entente illicite entre cimentiers sud-coréens. À la suite de cette enquête, la KFTC avait publié un rapport préliminaire concluant, sur le fondement d'éléments circonstanciels, que Lafarge Halla Cement était impliqué dans un cartel illégal, et recommandait une amende plafonnée à 136 millions de CHF (161 480 millions de wons coréens). En janvier 2016, la KFTC a annoncé que les poursuites contre Lafarge Halla Cement étaient abandonnées en raison d'une absence de preuves, tout en maintenant leurs poursuites sur six autres cimentiers.

### Affaires judiciaires précédemment présentées n'ayant pas connu d'évolutions nouvelles depuis la dernière clôture

Le 31 décembre 2010, au cours d'une assemblée générale extraordinaire (AGE), la fusion de notre filiale Lafarge Brasil S.A. avec LACIM a été approuvée par la majorité des actionnaires de Lafarge Brasil S.A. Deux actionnaires minoritaires (Maringa et Ponte Alta), détenteurs d'une participation combinée de 8,93 % se sont opposés à la décision de fusion, et ont ensuite exercé, conformément aux lois brésiliennes, leur droit de retrait et demandé la révision de la valeur des actions Lafarge Brasil S.A. qu'ils détenaient. En application de ces lois, un montant de 19 millions de CHF (76 millions de réals brésiliens) a été payé par Lafarge Brasil S.A. aux deux actionnaires minoritaires. En mars 2013, Lafarge a été condamné à payer un montant supplémentaire de 91 millions de CHF (366 millions de réals brésiliens) aux plaignants. L'appel interjeté en juin 2013 par Lafarge Brasil S.A. a été rejeté par le Tribunal de Rio de Janeiro. Lafarge Brasil a interjeté appel de cette décision directement auprès de la Cour supérieure de justice et de la Cour suprême.

Fin 2005, des actions individuelles et de groupe (class actions) ont été introduites auprès du Tribunal fédéral de l'État de Louisiane (United States District Court for the Eastern District of Louisiana). Dans leurs allégations, les demandeurs considèrent que Lafarge North America Inc. (LNA) et/ou d'autres défendeurs, dont le Gouvernement fédéral, sont responsables de décès et de dommages corporels et matériels, y compris environnementaux, subis par des personnes situées à la Nouvelle Orléans et dans ses environs, en Louisiane. Certaines de ces plaintes prétendent que ces dommages résultent d'une barge utilisée contractuellement par LNA qui aurait provoqué la rupture de la digue du « Inner Arbor Navigational Canal » à la Nouvelle Orléans durant ou à la suite de l'ouragan Katrina. En janvier 2011, les juges ont tranché en faveur de LNA. En octobre 2011, LNA a obtenu un jugement sommaire à l'encontre de l'ensemble des autres demandeurs devant la « Federal Court ». En septembre 2011, une nouvelle action a été initiée par le Parish of Saint Bernard devant la « State Court » de Louisiane. Cette action a été renvoyée devant la « Federal Court » qui a accepté la demande de jugement sommaire aux dépens du Parish of Saint Bernard en janvier 2013. Mais dans un jugement en date du 19 décembre 2013, un panel de trois juges de la Cour d'appel a renvoyé l'affaire au tribunal de première instance en vue d'un procès devant un jury (sans fixer de calendrier officiel à ce stade). LNA oppose une défense vigoureuse à cette action en cours.

### Garanties

Au 31 décembre 2015, les garanties du Groupe émises dans le cadre habituel des activités s'élevaient à 814 millions de CHF (2014 : 380 millions de CHF).

### Engagements

Dans le cadre habituel de ses activités, le Groupe prend des engagements d'achat de produits et de services, achète et vend des participations, des entreprises associées et des sociétés du Groupe, en partie ou en totalité. Le Groupe fait couramment des offres ou reçoit des options d'achat ou de vente dans le cadre de ces acquisitions et de ces cessions.

Au 31 décembre 2015, les engagements du Groupe s'élevaient à 2 230 millions de CHF (2014 : 1 350 millions de CHF).

## 35. Autres informations sur les flux de trésorerie

## Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation – Analyse de la variation du besoin en fonds de roulement

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
Augmentation des stocks	(23)	(72)
Diminution/(Augmentation) des créances clients	193	(47)
Diminution des autres débiteurs – hors créances fiscales et financières	9	16
Diminution des dettes fournisseurs	(170)	(8)
Diminution des passifs – hors passifs financiers et impôts à payer	(241)	(267)
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET</b>	<b>(232)</b>	<b>(378)</b>

## Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements

en millions de CHF	2015	2014 <sup>1</sup>
<i>Acquisition nette d'immobilisations corporelles</i>		
Remplacements	(1 099)	(940)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles	118	208
<b>DÉPENSES D'INVESTISSEMENT LIÉES AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES DESTINÉES À MAINTENIR LA CAPACITÉ PRODUCTIVE ET LA COMPÉTITIVITÉ</b>	<b>(981)</b>	<b>(732)</b>
Investissements destinés au développement	(1 007)	(1 005)
<b>TOTAL ACQUISITION NETTE D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES (A)</b>	<b>(1 988)</b>	<b>(1 737)</b>
<b>ACQUISITION DE PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS DU GROUPE (NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ACQUIS)</b>	<b>208</b>	<b>(2)</b>
<b>CESSION DE PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS DU GROUPE (NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE CÉDÉS)</b>	<b>6 515</b>	<b>36</b>
<i>Acquisition d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et autres actifs</i>		
Augmentation des investissements financiers, y compris des entreprises associées et des coentreprises	(3)	(4)
Augmentation des autres actifs financiers, des immobilisations incorporelles et des autres actifs	(484)	(295)
<b>TOTAL ACQUISITION D'ACTIFS FINANCIERS, D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET AUTRES ACTIFS</b>	<b>(487)</b>	<b>(299)</b>
<i>Cession d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et autres actifs</i>		
Diminution des investissements financiers, y compris des entreprises associées et des coentreprises	675	46
Cession d'autres actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs	310	253
<b>TOTAL CESSION D'ACTIFS FINANCIERS, D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET AUTRES ACTIFS</b>	<b>985</b>	<b>299</b>
<b>TOTAL CESSION (ACQUISITION) NETTE D'ACTIFS FINANCIERS, D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET D'AUTRES ACTIFS ET ACTIVITÉS (B)</b>	<b>7 222</b>	<b>35</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (A+B)</b>	<b>5 234</b>	<b>(1 702)</b>

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable, voir la note 2.



**Flux de trésorerie liés aux acquisitions et aux cessions de sociétés du Groupe**

en millions de CHF	Acquisitions			Cessions				
	2015		2014	2015		2014		
	Fusion avec Lafarge	Autres acquisitions <sup>1</sup>	Total	Total	Cessions liées à la fusion	Autres cessions <sup>2</sup>	Total	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 704)	(24)	(1 728)		97	20	117	0
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	(4 874)	0	(4 874)		4 134	0	4 134	0
Autres actifs courants	(4 821)	(48)	(4 869)	0	754	17	771	2
Immobilisations corporelles	(20 177)	(309)	(20 486)	(2)	1 651	256	1 907	4
Autres actifs	(3 486)	(1)	(3 487)	0	199	48	247	0
Découverts bancaires	415	0	415		0	0	0	0
Autres passifs courants	6 131	51	6 182	0	(668)	(54)	(722)	0
Provisions à long terme	992	48	1 040	0	(132)	(12)	(144)	0
Autres passifs non courants	17 246	46	17 292	0	(588)	(106)	(694)	0
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>(10 279)</b>	<b>(236)</b>	<b>(10 515)</b>	<b>(2)</b>	<b>5 447</b>	<b>169</b>	<b>5 616</b>	<b>6</b>
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	2 407	16	2 423	0	(103)	(6)	(109)	(1)
<b>ACTIFS NETS (ACQUIS) CÉDÉS</b>	<b>(7 872)</b>	<b>(220)</b>	<b>(8 092)</b>	<b>(2)</b>	<b>5 344</b>	<b>163</b>	<b>5 507</b>	<b>5</b>
Goodwill (acquis) cédé	(11 611)	0	(11 611)	0	815	46	861	2
Juste valeur de la participation précédemment détenue	680	0	680	0	0	0	0	0
Plus- (moins-) values de cession	0	0	0	0	63	226	289	32
<b>TOTAL DE LA CONTREPARTIE (VERSÉE) REÇUE</b>	<b>(18 803)</b>	<b>(220)</b>	<b>(19 023)</b>	<b>(2)</b>	<b>6 222</b>	<b>435</b>	<b>6 657</b>	<b>39</b>
Contrepartie versée sous forme d'actions	17 910	0	17 910			(82)	(82)	
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis (cédés)	1 289	24	1 313	0	(97)	(20)	(117)	0
Contrepartie différée	7	0	7	0	0	57	57	(2)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NET</b>	<b>403</b>	<b>(195)</b>	<b>208</b>	<b>(2)</b>	<b>6 125</b>	<b>390</b>	<b>6 515</b>	<b>36</b>

<sup>1</sup>Correspond principalement à l'acquisition de sociétés auprès de Cemex en Allemagne et aux Pays-Bas, voir la note 4.

<sup>2</sup>Inclut entre autre les cessions d'activités en Espagne et en République Tchèque à Cemex classées comme détenues en vue de la vente fin 2014, voir note 4. Dans l'objectif de ce tableau, les actifs et passifs liés classés comme détenus en vue de la vente sont présentés dans leur position bilantielle respective.

**36. Transactions et relations avec les administrateurs et le Comité Exécutif**

**Rémunération des principaux dirigeants**

*Conseil d'administration*

En 2015, 16 administrateurs non exécutifs ont reçu une rémunération totale de 5,5 millions de CHF (2014 : 3,7 millions de CHF) sous forme de rémunération en numéraire pour un montant de 3,8 millions de CHF (2014 : 2,3 millions de CHF), d'avantages postérieurs à l'emploi d'un montant de 0,1 million de CHF (2014 : 0,1 million de CHF), de paiements fondés sur des actions d'un montant de 1,4 million de CHF (2014 : 1,0 million de CHF) et d'autres formes de rémunération de 0,2 million de CHF (2014 : 0,2 million de CHF).

#### *Direction générale*

La rémunération annuelle totale des 14 membres du Comité Exécutif (dont le CEO) s'élevait à 35,0 millions de CHF (2014 : 32,3 millions de CHF). Ce montant comprend le salaire de base et une rémunération variable en numéraire, de 24,7 millions de CHF (2014 : 19,6 millions de CHF), des paiements fondés sur des actions d'un montant de 4,0 millions de CHF (2014 : 5,0 millions de CHF), des cotisations employeur aux régimes de retraite de 5,6 millions de CHF (2014 : 7,2 millions de CHF) et d'autres formes de rémunération de 0,7 millions de CHF (2014 : 0,5 million de CHF). Le salaire de base et la rémunération variable en numéraire sont divulgués, y compris les retenues à la source étrangères. Les cotisations aux régimes de retraite comprennent les cotisations employeur à la sécurité sociale (assurance vieillesse et survivants [AVS] et assurance invalidité [AI]).

#### **Rémunération des anciens administrateurs et membres du Comité Exécutif**

En 2015, un montant de 0,2 million de CHF (2014 : 3,5 millions de CHF) a été versé à six (2014 : six) anciens membres du Comité Exécutif.

#### **Prêts**

Aux 31 décembre 2015 et 2014, aucun prêt aux administrateurs et aux membres du Comité Exécutif n'était en cours.

#### **Autres transactions**

LafargeHolcim gère les actions entrant dans le cadre du plan d'épargne salariale réservé aux collaborateurs. LafargeHolcim vend et achète des actions de LafargeHolcim Ltd à ses collaborateurs sur le marché ouvert. En 2015, la société n'a racheté aucune action LafargeHolcim Ltd aux membres du Comité Exécutif (2014 : 0,1 million de CHF).

À l'issue de la fusion, LafargeHolcim a identifié les transactions suivantes avec des parties ou des sociétés liées au Groupe :

Lafarge S.A. a reçu des garanties de passif (dans le cadre d'une acquisition réalisée en 2008) d'Orascom Construction Industries S.A.E. (OCI) et a conclu une convention de coopération avec OCI. M. Nassef Sawiris est Président-directeur général et Directeur d'Orascom Construction Industries N.V., société mère d'OCI, ancien administrateur de Lafarge S.A. et administrateur en fonction de LafargeHolcim, et M. Jérôme Guiraud est membre du comité d'audit d'OCI et administrateur de Lafarge S.A. Le contrat, en date du 9 décembre 2007, vise à permettre à OCI de participer aux appels d'offres concernant les contrats de construction de nouvelles usines dans les pays où OCI a la capacité de satisfaire certains besoins de LafargeHolcim en matière de construction.

À ce stade, il est considéré que les contrats de construction avec le groupe OCI ont été conclus à des conditions normales de marché, dans le cadre de consortiums dont OCI est un des membres. Il n'existe pas de conflit d'intérêt entre M. Nassef Sawiris et LafargeHolcim à ce sujet. Au titre de ces accords, le solde bilanciel avec le groupe OCI est non significatif au 31 décembre 2015.

Aucune rémunération n'a été versée et aucun prêt n'a été consenti à des parties liées aux administrateurs et aux membres du Comité Exécutif.

### **37. Événements postérieurs à la clôture**

Du fait des problèmes réglementaires liés au transfert des droits miniers indispensable à la cession de deux cimenteries en Inde (5 millions de tonnes), qui ont été classées comme détenues en vue de la vente au 31 décembre 2015, le Groupe a annoncé le 4 février 2016 qu'il envisageait de céder sa participation dans Lafarge India Pvt. Limited sous réserve de l'approbation de l'Autorité de la concurrence Indienne (CCI). Lafarge India Pvt. Limited détient 3 cimenteries (11 millions de tonnes), 72 usines de béton prêt-à-l'emploi et 2 sites de granulats. Le 8 février 2016, LafargeHolcim a confirmé avoir reçu une décision révisée de la CCI concernant la cession de sa participation dans Lafarge India Pvt. Limited. En conséquence, le Groupe a lancé un nouveau processus de vente pour cette société, afin de respecter la décision révisée du fait de la fusion. Lafarge India Pvt. Limited est inclus dans la région Asie-Pacifique.

### **38. Arrêté des états financiers**

Les états financiers consolidés ont été arrêtés le 16 mars 2016 par le Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd, et seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle prévue le 12 mai 2016.

## 39. Principales sociétés du Groupe

## Principales sociétés opérationnelles

Région	Société	Lieu	Ciment	Granulats	Autres matériaux et services de construction	Participation (pourcentage de détention)	Société cotée
Asie-Pacifique	Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd	Australie		▲	●	100,0%	
	Lafarge Surma Cement Ltd.	Bangladesh	■			29,4%	X
	Holcim Cement (Bangladesh) Ltd.	Bangladesh	■			74,2%	
	Lafarge Shui On Cement Limited	Chine	■	▲	●	100,0%	
	Sichuan Shuangma Cement Joint Stock Co., Ltd.	Chine	■			75,3%	X
	Lafarge Halla Cement Corporation	Corée du Sud	■			99,7%	
	ACC Limited	Inde	■		●	50,3%	X
	Ambuja Cements Ltd.	Inde	■			50,3%	X
	Lafarge India Pvt. Ltd.	Inde	■	▲	●	100,0%	
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonésie	■	▲	●	80,6%	X
	PT Lafarge Cement Indonesia	Indonésie	■			100,0%	
	Holcim (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	■	▲	●	51,0%	
	Lafarge Malaysia Berhad	Malaisie	■	▲	●	51,0%	X
	Holcim (New Zealand) Ltd	Nouvelle-Zélande	■	▲		100,0%	
	Holcim Philippines Inc.	Philippines	■		●	75,3%	X
	Holcim (Singapore) Ltd	Singapour			●	90,8%	
	Lafarge Cement Singapore Pte Ltd	Singapour	■			51,0%	
	Holcim (Lanka) Ltd	Sri Lanka	■			98,9%	
	Lafarge Mahaweli Cement Pvt. Ltd.	Sri Lanka	■			90,0%	
	Holcim (Vietnam) Ltd	Vietnam	■		●	65,0%	
Amérique latine	Société des Ciments Antillais	Antilles Françaises	■			69,7%	
	Holcim (Argentina) S.A.	Argentine	■	▲	●	79,6%	X
	Holcim (Brasil) S.A.	Brésil	■	▲	●	99,9%	
	Lafarge Brasil S.A.	Brésil	■	▲	●	99,8%	
	Cemento Polpaico S.A.	Chili	■	▲	●	54,3%	X
	Holcim (Colombia) S.A.	Colombie	■		●	99,8%	
	Holcim (Costa Rica) S.A.	Costa Rica	■	▲	●	65,6%	X
	Holcim (Ecuador) S.A.	Équateur	■	▲	●	92,2%	X
	Holcim Mexico S.A. de C.V.	Mexique	■	▲	●	100,0%	
	Holcim (Nicaragua) S.A.	Nicaragua	■	▲	●	52,5%	
	Holcim El Salvador S.A. de C.V.	Salvador	■		●	95,4%	

Région	Société	Lieu	Ciment	Granulats	Autres matériaux et services de construction	Participation (pourcentage de détention)	Société cotée
Europe	Holcim (Deutschland) AG	Allemagne	■	▲	●	100,0%	
	Holcim (Süddeutschland) GmbH	Allemagne	■	▲	●	100,0%	
	Lafarge Zementwerke GmbH	Autriche	■			70,0%	
	Holcim (Azerbaïjan) O.J.S.C.	Azerbaïdjan	■			80,2%	
	Holcim (Belgique) S.A.	Belgique	■	▲	●	100,0%	
	Holcim (Bulgarie) AD	Bulgarie	■	▲	●	100,0%	
	Holcim (Hrvatska) d.o.o.	Croatie	■	▲	●	99,9%	
	Holcim (España) S.A.	Espagne	■	▲	●	99,9%	
	Holcim Trading S.A.	Espagne			●	100,0%	
	Lafarge Aridos y Hormigones, S.A.U.	Espagne		▲	●	100,0%	
	Lafarge Cementos, S.A.U.	Espagne	■			100,0%	
	Lafarge Bétons France	France			●	100,0%	
	Lafarge Ciments	France	■			100,0%	
	Lafarge Ciments Distribution	France	■			100,0%	
	Lafarge Granulats France	France		▲		100,0%	
	Heracles General Cement Company S.A.	Grèce	■			93,5%	X
	Holcim Magyarország Kft.	Hongrie	■		●	100,0%	
	Lafarge Cement Hungary Ltd	Hongrie	■			70,0%	
	Holcim Gruppo (Italia) S.p.A.	Italie	■	▲	●	100,0%	
	Lafarge Ciment (Moldova) S.A.	Moldavie	■			95,3%	X
	Lafarge Cement S.A.	Pologne	■			100,0%	
	Lafarge Kruszywa i Beton	Pologne		▲		100,0%	
	Lafarge Cement a.s.	République tchèque	■			68,0%	
	Holcim (Romania) S.A.	Roumanie	■	▲	●	99,7%	
	Aggregate Industries Ltd	Royaume-Uni		▲	●	100,0%	
	Lafarge Cauldon Limited	Royaume-Uni	■			100,0%	
	Holcim (Rus) OAO	Russie	■			100,0%	
	OAO Lafarge Cement	Russie	■			75,0%	
	Lafarge Beocinska Fabrika Cementa	Serbie	■			100,0%	
	Lafarge Slovenia	Slovénie	■			70,0%	
	Holcim (Schweiz) AG	Suisse	■	▲	●	100,0%	
	Holcim Group Services Ltd	Suisse			●	100,0%	
	Holcim Technology Ltd	Suisse			●	100,0%	
Cementia Trading AG	Suisse			●	100,0%		
Klesivskiy Karier Nerudnykh Kopalyn « Technobud »	Ukraine		▲		65,0%		

Région	Société	Lieu	Ciment	Granulats	Autres matériaux et services de construction	Participation (pourcentage de détention)	Société cotée
Amérique du Nord	Lafarge Canada Inc.	Canada	■	▲	●	100,0%	
	Holcim (US) Inc.	États-Unis	■			100,0%	
	Aggregate Industries Management Inc.	États-Unis		▲	●	100,0%	
	Lafarge North America Inc.	États-Unis	■	▲	●	100,0%	
Moyen-Orient-Afrique	Lafarge Industries South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	■		●	70,3%	
	Lafarge Mining South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud		▲		70,3%	
	Lafarge Ciment de M'sila « LCM »	Algérie	■			100,0%	
	Lafarge Béton Algérie « LBA »	Algérie		▲	●	99,5%	
	Lafarge Ciment Oggaz « LCO »	Algérie	■			100,0%	
	Lafarge Logistique Algérie « LLA »	Algérie	■			99,5%	
	Cimenteries du Cameroun	Cameroun	■			54,7%	
	Société de Ciments et Matériaux	Côte d'Ivoire	■			99,9%	
	Lafarge Cement Egypt S.A.E.	Égypte	■			97,4%	
	Lafarge Ready Mix S.A.E.	Égypte			●	100,0%	
	Ciments de Guinée S.A.	Guinée	■			59,9%	
	Bazian Cement Company Limited	Irak	■			70,0%	
	United Cement Company Limited	Irak	■			60,0%	
	Jordan Cement Factories Company P.S.C.	Jordanie	■		●	50,3%	X
	Bamburi Cement Limited	Kenya	■			58,6%	X
	Holcim (Outre-Mer) S.A.S.	La Réunion	■	▲	●	100,0%	
	Holcim (Liban) S.A.L.	Liban	■		●	52,1%	X
	Lafarge Cement Malawi Ltd	Malawi	■			100,0%	
	Holcim (Maroc) S.A.	Maroc	■	▲	●	51,0%	X
	Lafarge (Mauritius) Cement Ltd	Maurice	■		●	58,4%	
	Ashakacem Plc.	Nigéria	■			58,0%	X
	Lafarge Africa Plc.	Nigéria	■	▲	●	70,3%	X
	United Cement Company of Nigeria Ltd	Nigéria	■			86,4%	
	Hima Cement Ltd.	Ouganda	■			71,0%	
	Lafarge Cement Syria	Syrie	■			98,7%	
	Mbeya Cement Company Limited	Tanzanie	■			61,5%	
Lafarge Cement Zambia Plc	Zambie	■	▲		75,0%	X	
Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Zimbabwe	■	▲		76,5%	X	

Sociétés cotées du Groupe

Région	Société	Domiciliation	Lieu de cotation	Capitalisation boursière au 31 Décembre, 2015 en monnaie locale			Code SIN
Asie-Pacifique	Lafarge Surma Cement Ltd.	Bangladesh	Chittagong / Dhaka	BDT	142 849	millions	BD0643LSCL09
	Sichuan Shuangma Cement Joint Stock Co.	Chine	Shenzhen	CNY	4 619	millions	CNE00001048
	ACC Limited	Inde	Bombay	INR	255 734	millions	INE012A01025
	Ambuja Cements Ltd.	Inde	Bombay	INR	315 113	millions	INE079A01024
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonésie	Jakarta	IDR	7 701 215	millions	ID1000072309
	Lafarge Malaysia Berhad	Malaisie	Kuala Lumpur	MYR	7 647	millions	MYL3794OO004
	Holcim Philippines Inc.	Philippines	Manila	PHP	83 232	millions	PHY3232G1014
Amérique latine	Holcim (Argentina) S.A.	Argentine	Buenos Aires	ARS	3 169	millions	ARP6806N1051
	Cemento Polpaico S.A.	Chili	Santiago	CLP	91 161	millions	CLP2216J1070
	Holcim (Costa Rica) S.A.	Costa Rica	San José	CRC	157 824	millions	CRINC00A0010
	Holcim (Ecuador) S.A.	Equateur	Quito, Guayaquil	USD	1 399	millions	ECP516721068
Europe	Heracles General Cement Company S.A.	Grèce	Athènes	EUR	83	millions	GRS073083008
	Lafarge Ciment (Moldova) S.A.	Moldavie	Chişinău	MDL	936 291	millions	MD14CEMT1002
Moyen-Orient-Afrique	Jordan Cement Factories Company P.S.C.	Jordanie	Amman	JOD	89	millions	JO4104211019
	Bamburi Cement Limited	Kenya	Nairobi	KES	55 902	millions	KE0000000059
	Holcim (Liban) S.A.L.	Liban	Beyrouth	USD	283	millions	LB0000012833
	Holcim (Maroc) S.A.	Maroc	Casablanca	MAD	6 147	millions	MA0000010332
	Ashakacem Plc.	Nigéria	Lagos	NGN	49 314	millions	NGASHAKACEM8
	Lafarge Africa Plc.	Nigéria	Lagos	NGN	446 380	millions	NGWAPCO00002
	Lafarge Cement Zambia Plc	Zambie	Lusaka	ZMW	5 200	millions	ZM0000000011
Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Zimbabwe	Harare	USD	44	millions	ZW0009012056	

Principales coentreprises et entreprises associées

Région	Société	Pays d'immatriculation ou de résidence	Participation (pourcentage de détention)
Asie-Pacifique	Cement Australia Holdings Pty Ltd	Australie	50,0%
	Huaxin Cement Co. Ltd.	Chine	41,8%
Moyen-Orient-Afrique	Al Safwa Cement Company	Arabie Saoudite	25,0%
	Groupement SCB Lafarge	Bénin	50,0%
	Lafarge Emirates Cement LLC	Emirats Arabes Unis	50,0%
	Karbala Cement Manufacturing Ltd	Irak	51,0%
	Lafarge Ciments	Maroc	34,9%
	Readymix Qatar W.L.L.	Qatar	49,0%
	Dalsan Alci Sanayi Ve Ticaret AS	Turquie	50,0%

## Principales holdings et sociétés financières

Société	Lieu	Participation (pourcentage de détention)
Holcim Auslandbeteiligungs GmbH (Deutschland)	Allemagne	100,0%
Holcim Beteiligungs GmbH (Deutschland)	Allemagne	100,0%
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd	Australie	100,0%
Vennor Investments Pty Ltd	Australie	100,0%
Holcibel S.A.	Belgique	100,0%
Holcim Finance (Belgium) S.A.	Belgique	100,0%
Sabelfi SNC	Belgique	100,0%
Holcim Capital Corporation Ltd.	Bermudes	100,0%
Holcim European Finance Ltd.	Bermudes	100,0%
Holcim GB Finance Ltd.	Bermudes	100,0%
Holcim Overseas Finance Ltd.	Bermudes	100,0%
Holcim Finance (Canada) Inc.	Canada	100,0%
Holcim Investments (Spain) S.L.	Espagne	100,0%
Holcim Participations (US) Inc.	États-Unis	100,0%
Holcim Investments (France) SAS	France	100,0%
Lafarge S.A.	France	100,0%
Financière Lafarge S.A.S.	France	100,0%
Société financière immobilière et mobilière « SOFIMO » S.A.S.	France	100,0%
Holcim (India) Private Limited	Inde	100,0%
Holcim Finance (Luxembourg) S.A.	Luxembourg	100,0%
Holcim US Finance S.à.r.l. & Cie S.C.S.	Luxembourg	100,0%
Holderind Investments Ltd.	Maurice	100,0%
Holcim Capital México, S.A. de C.V.	Mexique	100,0%
Holchin B.V.	Pays-Bas	100,0%
Holderfin B.V.	Pays-Bas	100,0%
Aggregate Industries Holdings Limited	Royaume-Uni	100,0%
Holcim Participations (UK) Limited	Royaume-Uni	100,0%
Lafarge International Holdings Ltd	Royaume-Uni	100,0%
Lafarge Building Materials Ltd	Royaume-Uni	100,0%
Lafarge Minerals Ltd	Royaume-Uni	100,0%
LafargeHolcim Ltd <sup>1</sup>	Suisse	100,0%
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	Suisse	100,0%
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	Suisse	100,0%
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd	Suisse	100,0%
LafargeHolcim International Finance Ltd	Suisse	100,0%
Holcim Capital (Thailand) Ltd.	Thaïlande	100,0%

<sup>1</sup> LafargeHolcim Ltd, Zürcherstrasse 156, CH-8645 Jona



Traduction libre du rapport original émis en anglais

## A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE LAFARGEHOLCIM LTD, JONA

Zurich, le 16 mars 2016

### *Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés*

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de LafargeHolcim Ltd, comprenant le compte de résultat, l'état du résultat global, l'état de la situation financière, le tableau de la variation des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie et les notes annexes (pages 171 à 268) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2015.

### *Responsabilité du Conseil d'administration*

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, conformément avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) et les dispositions légales incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

### *Responsabilité de l'organe de révision*

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses ainsi qu'aux International Standards on Auditing. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne contiennent pas d'anomalies significatives. Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes consolidés puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

*Opinion d'audit*

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2015 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) et sont conformes à la loi suisse.

*Rapport sur d'autres dispositions légales*

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance. Conformément à l'article 728a al. 1 chiffre 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

Ernst & Young SA

Willy Hofstetter  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

Elisa Alfieri  
Expert-réviseur agréé

# RÉSULTATS DE LA HOLDING

**Compte de résultat LafargeHolcim Ltd**

en millions de CHF	Notes	2015	2014
<b>Produits de dividendes - sociétés du Groupe</b>	<b>3</b>	<b>5 202</b>	<b>376</b>
<b>Produits financiers - sociétés du Groupe</b>		<b>90</b>	<b>72</b>
<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>4</b>	<b>1 218</b>	<b>247</b>
<b>Charges financières - sociétés du Groupe</b>		<b>(6)</b>	<b>(4)</b>
<b>Charges financières - tiers</b>		<b>(61)</b>	<b>(70)</b>
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>5</b>	<b>(406)</b>	<b>(220)</b>
<b>Pertes de valeur des investissements financiers - sociétés du Groupe</b>	<b>6</b>	<b>(3 776)</b>	<b>0</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 262</b>	<b>402</b>
<b>Impôts</b>		<b>(28)</b>	<b>(25)</b>
<b>RÉSULTAT ANNUEL</b>		<b>2 234</b>	<b>377</b>

**Bilan - LafargeHolcim**

en millions de CHF	Notes	31.12.2015	31.12.2014
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>79</b>	<b>82</b>
<b>Clients - sociétés du Groupe</b>		<b>52</b>	<b>64</b>
<b>Créances financières courantes - sociétés du Groupe</b>		<b>34</b>	<b>1</b>
<b>Créances financières courantes - tiers</b>		<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Autres débiteurs courants - sociétés du Groupe</b>		<b>23</b>	<b>6</b>
<b>Produits à recevoir et charges constatées d'avance - tiers</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>189</b>	<b>155</b>
<b>Prêts - sociétés du Groupe</b>	<b>7</b>	<b>4 585</b>	<b>1 772</b>
<b>Investissements financiers - sociétés du Groupe</b>	<b>8</b>	<b>36 864</b>	<b>18 412</b>
<b>Autres investissements financiers</b>		<b>1</b>	<b>7</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>41 450</b>	<b>20 191</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>41 639</b>	<b>20 345</b>
<b>Passifs financiers courants porteurs d'intérêts - sociétés du Groupe</b>		<b>210</b>	<b>52</b>
<b>Passifs financiers courants porteurs d'intérêts - tiers</b>	<b>9</b>	<b>475</b>	<b>250</b>
<b>Autres passifs courants - sociétés du Groupe</b>		<b>41</b>	<b>38</b>
<b>Autres passifs courants - tiers</b>		<b>75</b>	<b>55</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>801</b>	<b>396</b>
<b>Passifs financiers non courants porteurs d'intérêts - sociétés du Groupe</b>	<b>10</b>	<b>1 583</b>	<b>231</b>
<b>Passifs financiers non courants porteurs d'intérêts - tiers</b>	<b>11</b>	<b>1 950</b>	<b>2 025</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>3 533</b>	<b>2 256</b>
<b>TOTAL PASSIFS</b>		<b>4 334</b>	<b>2 652</b>
<b>Capital</b>	<b>16</b>	<b>1 214</b>	<b>654</b>
<b>Réserve légale</b>		<b>22 532</b>	<b>5 717</b>
<b>Bénéfices non distribués</b>			
- Bénéfices non distribués		<b>2 517</b>	<b>2 525</b>
- Réserves pour actions propres détenues par des filiales		<b>13</b>	<b>6</b>
<b>Bénéfices non distribués facultatifs</b>			
- Bénéfices non distribués de l'exercice précédent		<b>8 869</b>	<b>8 491</b>
- Résultat annuel		<b>2 234</b>	<b>377</b>
<b>Actions propres</b>	<b>12</b>	<b>(73)</b>	<b>(76)</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>37 305</b>	<b>17 694</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>41 639</b>	<b>20 345</b>

## NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS DE LAFARGEHOLCIM LTD

À l'issue de la fusion avec Lafarge le 10 juillet 2015, Holcim Ltd a pris la dénomination sociale de LafargeHolcim Ltd.

LafargeHolcim Ltd, dont le siège est à Jona, est la société holding du groupe LafargeHolcim, qui comprend des filiales, des entreprises associées et des coentreprises à travers le monde.

### 1. Principes comptables

Les chiffres de ce rapport peuvent ne pas correspondre précisément aux totaux en raison des arrondis. Les ratios et les variations sont calculés sur la base des montants sous-jacents et non des montants arrondis présentés.

#### Adoption de la nouvelle loi comptable

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, LafargeHolcim Ltd a adopté la loi comptable révisée telle que figurant dans le Code des obligations suisse.

Conformément aux dispositions transitoires, les données de l'exercice précédent sont présentées dans le format de la loi comptable révisée, et ne sont donc pas directement comparables aux données présentées dans le format adopté dans les états financiers de l'exercice précédent.

#### Principes comptables adoptés

La charge liée aux paiements fondés sur des actions est comptabilisée selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les actions sont attribuées à leur juste valeur.

Les actions propres sont comptabilisées au coût d'acquisition et déduites des capitaux propres. Les plus ou moins-values de cession sont rapportées en résultat.

## 2. Principaux taux de change

		Compte de résultat Taux de change moyens en CHF		État de la situation financière Taux de change à la clôture en CHF	
		2015	2014	31.12.2015	31.12.2014
1 euro	EUR	1,07	1,21	1,08	1,20
1 dollar des États-Unis	USD	0,96	0,92	0,99	0,99
1 livre sterling	GBP	1,47	1,51	1,47	1,54
1 dollar australien	AUD	0,72	0,83	0,72	0,81
1 dollar canadien	CAD	0,75	0,83	0,71	0,85
100 pesos mexicains	MXN	6,07	6,88	5,69	6,72
100 bahts thaïlandais	THB	2,81	2,82	2,74	3,01

## 3. Produits de dividendes – sociétés du Groupe

en millions de CHF	2015	2014
Holcim (Schweiz) Ltd	0	69
Holcim Beteiligungs GmbH	159	0
Holcim Capital Corporation Ltd.	1 808	0
Holcim European Finance Ltd.	404	0
Holcim Participations (US) Inc.	99	0
Holcim GB Finance Ltd.	38	0
Holpac Limited	144	0
Holderfin B.V.	2 318	183
Cesi S.A.	232	85
Holdertrade Ltd	0	15
Holmin Limited	0	22
Holcim Group Services Ltd	0	3
<b>TOTAL</b>	<b>5 202</b>	<b>376</b>

## 4. Autres produits d'exploitation

en millions de CHF	2015	2014
Plus-value de cession de droit de licence de marque	832	0
Plus-value de cession de Holcim (Canada) Inc.	159	0
Redevances de marque	220	246
Gains de change	8	1
<b>TOTAL</b>	<b>1 218</b>	<b>247</b>

**5. Autres charges d'exploitation**

en millions de CHF	2015	2014
Jetons de présence	(9)	(5)
Dépenses de projet, d'intendance et d'image	(276)	(204)
Frais administratifs	(41)	(11)
Perte liée aux options expirées	(3)	0
Pertes de change	(78)	(0)
<b>TOTAL</b>	<b>(406)</b>	<b>(220)</b>

**6. Pertes de valeur des investissements financiers – sociétés du Groupe**

en millions de CHF	2015	2014
Holmin Limited	(86)	0
Holcim Capital Corporation Ltd.	(1 627)	0
Holcim European Finance Ltd.	(398)	0
Holcim Finance (Canada) Inc.	(13)	0
Holcim GB Finance Ltd.	(39)	0
Holcim Overseas Finance Ltd.	(1 565)	0
Holchil Limited	(48)	0
<b>TOTAL</b>	<b>(3 776)</b>	<b>0</b>

**7. Prêts – sociétés du Groupe**

en millions de CHF	31.12.2015	31.12.2014
Fernhoff Ltd.	60	69
Holcim Participations (US) Inc.	401	445
Holcim (Schweiz) AG	970	900
LafargeHolcim International Finance Ltd	3 138	0
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	15	0
Holpac Limited	0	329
Holdertrade Ltd	0	30
<b>TOTAL</b>	<b>4 585</b>	<b>1 772</b>



## 8. Investissements financiers – sociétés du Groupe

Les principales filiales détenues directement ou indirectement, ainsi que les autres holdings de LafargeHolcim Ltd sont détaillées à la note 39 des états financiers consolidés du Groupe.

## 9. Passifs financiers courants porteurs d'intérêts – tiers

en millions de CHF	31.12.2015	31.12.2014
Obligations CS à taux fixe, 3,00%, 2006–2015	0	250
Obligations CS à taux fixe, 2,38%, 2010–2016	475	0
<b>TOTAL</b>	<b>475</b>	<b>250</b>

## 10. Passifs financiers non courants porteurs d'intérêts – sociétés du Groupe

en millions de CHF	31.12.2015	31.12.2014
Cesi S.A.	0	231
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd	218	0
LafargeHolcim International Finance Ltd	1 348	0
Provision pour plus-values latentes	17	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 583</b>	<b>231</b>

## 11. Passifs financiers non courants porteurs d'intérêts – tiers

en millions de CHF	31.12.2015	31.12.2014
Obligations CS à taux fixe, 2,38%, 2010–2016	0	475
Obligations USB à taux fixe, 3,13%, 2007–2017	400	400
Obligations CS à taux fixe, 4,00%, 2009–2018	450	450
Obligations CS à taux fixe, 3,00%, 2012–2022	450	450
Obligations USB à taux fixe, 2,00%, 2013–2022	250	250
Obligations CS à taux fixe, 1,00%, 2015–2025	150	0
Obligations CS à taux fixe, 0,38%, 2015–2021	250	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 950</b>	<b>2 025</b>

## 12. Variations des actions propres

		Nombre d'actions propres détenues par Lafarge- Holcim Ltd	en millions de CHF	Prix de l'action (en CHF)	Nombre détenu par des filiales	Réserve pour actions propres détenues par des filiales (en millions de CHF)	Prix de l'action (en CHF)
01.01.2015	À l'ouverture	1 135 918	76	67,1	83 421	6	67,1
2015	Acquisitions	239 043	11	47,9	543 149	36	67,1
2015	Cessions	(255 622)	(15)	56,8	(407 415)	(29)	71,9
31.12.2015	À la clôture	1 119 339	73	65,3	219 155	13	58,1
01.01.2014	À l'ouverture	1 141 776	74	65,1	380 734	27	71,6
2014	Acquisitions	133 082	9	69,7	61 542	5	74,9
2014	Cessions	(138 940)	(7)	53,3	(358 855)	(26)	73,2
31.12.2014	À la clôture	1 135 918	76	67,1	83 421	6	67,1

### 13. Passifs éventuels

en millions de CHF	31.12.2015	31.12.2014
<b>Holcim Capital Corporation Ltd.</b>		
Garanties au profit de porteurs de :		
placement privé de 50 millions de dollars des États-Unis, 7,65%, échéance 2031	81	84
250 millions de dollars des États-Unis d'obligations, 6,88%, échéance 2039	272	272
250 millions de dollars des États-Unis d'obligations, 6,50%, échéance 2043	272	272
<b>Holcim Capital México, S.A. de C.V.</b>		
Garanties au profit de porteurs de :		
1 500 millions de pesos mexicains d'obligations, 3,86%, échéance 2015	0	111
800 millions de pesos mexicains d'obligations, 4,20%, échéance 2016	50	59
2 000 millions de pesos mexicains d'obligations, 3,75%, échéance 2018	125	148
1 700 millions de pesos mexicains d'obligations, 7,00%, échéance 2019	107	126
1 700 millions de pesos mexicains d'obligations, 3,93%, échéance 2020	107	0
<b>Holcim Capital (Thailand) Ltd.</b>		
Garanties au profit de porteurs de :		
1 220 millions de bahts thaïlandais d'obligations, 3,52%, échéance 2015	0	40
<b>Holcim Finance (Australia) Pty Ltd</b>		
Garanties au profit de porteurs de :		
250 millions de dollars australiens d'obligations, 7,00%, échéance 2015	0	223
250 millions de dollars australiens d'obligations, 6,00%, échéance 2017	199	223
200 millions de dollars australiens d'obligations, 5,25%, échéance 2019	159	178
250 millions de dollars australiens d'obligations, 3,75%, échéance 2020	199	0
<b>Holcim Finance (Belgium) S.A.</b>		
Programme de billets de trésorerie garanti selon l'utilisation, plafonné à 3 000 millions d'euros	1 260	37
<b>Holcim Finance (Canada) Inc.</b>		
Garanties au profit de porteurs de :		
placement privé de 10 millions de dollars canadiens, 6,91%, échéance 2017 (remboursement anticipé en 2015)	0	10
300 millions de dollars canadiens d'obligations, 3,65%, échéance 2018 (remboursement anticipé en 2015)	0	281
<b>Holcim Finance (Luxembourg) S.A.</b>		
Garanties au profit de porteurs de :		
200 millions d'euros d'obligations, 6,35%, échéance 2017	238	265
500 millions d'euros d'obligations, 3,00%, échéance 2024	594	662
<b>Holcim GB Finance Ltd.</b>		
Garanties au profit de porteurs de :		
300 millions de livres sterling d'obligations, 8,75%, échéance 2017	485	508
<b>Holcim Overseas Finance Ltd.</b>		
Garanties au profit de porteurs de :		
425 millions de CHF d'obligations, 3,38%, échéance 2021	468	468
<b>Holcim US Finance S.à.r.l. &amp; Cie S.C.S.</b>		
Programme de billets de trésorerie garanti selon l'utilisation, plafonné à 1 000 millions de dollars des États-Unis	124	263
Garanties au profit de porteurs de :		
placement privé de 125 millions de dollars des États-Unis, 6,10%, échéance 2016	124	124
placement privé de 200 millions de dollars des États-Unis, 6,21%, échéance 2018	198	198
750 millions de dollars des États-Unis d'obligations, 6,00%, échéance 2019	816	816
500 millions d'euros d'obligations, 2,63%, échéance 2020	594	662
50 millions de dollars des États-Unis d'obligations, 4,20%, échéance 2033	54	54
500 millions de dollars des États-Unis d'obligations, 5,15%, échéance 2023	544	544
<b>Garanties de lignes de crédit confirmées, utilisation de 96 millions de CHF (2014 : 283 millions de CHF)</b>	<b>3 219</b>	<b>3 005</b>
<b>Cautions et autres garanties</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

Dans le cadre de l'intégration fiscale de la TVA, LafargeHolcim Ltd est conjointement et solidairement responsable, vis-à-vis de l'administration fiscale suisse, des passifs des autres membres au titre de la TVA. LafargeHolcim Ltd garantit Holcim Finance (Luxembourg) S.A. au titre de tout montant requis pour s'acquitter de ses engagements liés aux accords de financement.

## 14. Participations des administrateurs et des membres du Comité Exécutif

Au 31 décembre 2015, les administrateurs et les membres du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd détenaient directement et indirectement 98 381 894 actions nominatives (2014 : 66 017 050), 953 159 options d'achat d'actions nominatives (2014 : 548 184) et ne détenaient aucun droit d'acquérir de nouvelles actions nominatives.

### Nombre d'actions et d'options détenues par les administrateurs au 31 décembre 2015<sup>1</sup>

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2015	Nombre total d'options d'achat 2015
Wolfgang Reitzle	Président	6 455	
Beat Hess	Vice-président	6 400	
Bruno Lafont	Co-président	43 810	448 206
Bertrand Collomb	Administrateur	116 094	
Philippe Dauman	Administrateur	0	
Paul Desmarais Jr.	Administrateur, Président du Comité Nominations, rémunérations et gouvernance	35 957	
Oscar Fanjul	Administrateur	4 772	
Alexander Gut	Administrateur, Président du Comité d'audit et des finances	5 769	
Gérard Lamarche	Administrateur	1 080	
Adrian Loader	Administrateur	12 490	
Nassef Sawiris	Administrateur	28 935 639	
Thomas Schmidheiny	Administrateur	69 068 278	
Hanne Sørensen	Administrateur	2 527	
Dieter Spälti	Administrateur, Président du Comité Stratégie et développement durable	50 859	
<b>TOTAL CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>		<b>98 290 130</b>	<b>448 206</b>

### Nombre d'actions et d'options détenues par les administrateurs au 31 décembre 2014<sup>1</sup>

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2014	Nombre total d'options d'achat 2014
Wolfgang Reitzle	Président, Président du Comité Gouvernance et stratégie	2 241	
Beat Hess	Vice-président	4 693	
Alexander Gut	Administrateur, Président du Comité d'audit	4 092	
Adrian Loader	Administrateur, Président du Comité Nominations et rémunérations	10 493	
Jürg Oleas	Administrateur	0	
Thomas Schmidheiny	Administrateur	65 777 912	
Hanne Sørensen	Administrateur	1 015	
Dieter Spälti	Administrateur	41 912	
Anne Wade	Administrateur	985	
<b>TOTAL CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>		<b>65 843 343</b>	

<sup>1</sup> Les actions sont soumises à une période de blocage de cinq ans à compter de leur date d'attribution, durant laquelle elles ne peuvent être vendues ou données en nantissement.

En 2015, 34 466 actions représentant une valeur de 1,4 millions de francs suisse ont été attribuées aux administrateurs (2014 : 15 633 actions représentant une valeur de 1,0 million de francs suisse).

### Actions et options détenues par les membres du Comité Exécutif

Au 31 décembre 2015, les membres du Comité Exécutif détenaient au total 91 764 actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Ce chiffre englobe les actions acquises à titre privé et celles attribuées dans le cadre des plans de rémunération et d'intéressement du Groupe.

En outre, fin 2015, les membres du Comité Exécutif détenaient au total 504 953 options ; celles-ci ont été attribuées dans le cadre des plans de rémunération et d'intéressement durant les différents exercices. Les options sont émises uniquement au titre d'actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Une option donne au porteur le droit de souscrire une action nominative de LafargeHolcim Ltd.

#### Nombre d'actions et d'options détenues par les membres du Comité Exécutif au 31 décembre 2015<sup>1</sup>

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2015	Nombre total d'options d'achat 2015
Eric Olsen	CEO	8 272	68 050
Ron Wirahadiraksa	Membre du Comité exécutif, CFO	0	0
Urs Bleisch	Membre du Comité exécutif	7 443	50 069
Alain Bourguignon	Membre du Comité exécutif	10 518	14 216
Pascal Casanova	Membre du Comité exécutif	1 643	18 031
Jean-Jacques Gauthier	Membre du Comité exécutif	4 413	63 637
Roland Köhler	Membre du Comité exécutif	28 882	106 991
Gérard Kuperfarb	Membre du Comité exécutif	5 115	66 083
Saâd Sebbar	Membre du Comité exécutif	6 356	15 669
Ian Thackwray	Membre du Comité exécutif	19 122	102 207
<b>TOTAL COMITÉ EXÉCUTIF</b>		<b>91 764</b>	<b>504 953</b>

#### Nombre d'actions et d'options détenues par les membres du Comité Exécutif au 31 décembre 2014<sup>1</sup>

Nom	Fonction	Nombre total d'actions 2014	Nombre total d'options d'achat 2014
Bernard Fontana	CEO	10 113	73 794
Thomas Aebischer	Membre du Comité exécutif, CFO	12 285	67 474
Urs Bleisch	Membre du Comité exécutif	3 921	38 563
Roland Köhler	Membre du Comité exécutif	18 291	87 495
Andreas Leu	Membre du Comité exécutif	19 302	69 934
Bernard Terver	Membre du Comité exécutif	25 439	49 123
Ian Thackwray	Membre du Comité exécutif	11 696	81 719
Horia Adrian	Directeur régional	2 500	4 251
Daniel Bach	Directeur régional	1 785	0
Alain Bourguignon	Directeur régional	4 358	0
Javier de Benito	Directeur régional	23 737	16 501
Urs Fankhauser	Directeur régional	6 175	11 077
Kaspar E.A. Wenger	Directeur régional	19 932	4 952
Jacques Bourgon	Directeur fonctionnel	5 480	24 872
Xavier Dedullen	Directeur fonctionnel	333	2 373
Aidan Lynam	Directeur fonctionnel	8 360	16 056
<b>TOTAL COMITÉ EXÉCUTIF</b>		<b>173 707</b>	<b>548 184</b>

<sup>1</sup> À compter de la date d'attribution, les actions et les options sont soumises à des périodes de blocage de cinq ans d'une part, et de trois et neuf ans d'autre part.

## 15. Principaux actionnaires

En juillet 2015, Holcim a acquis Lafarge en offrant 9 actions LafargeHolcim nouvelles pour 10 actions Lafarge S.A. En conséquence, la structure de l'actionnariat de la société a considérablement changé. Selon le registre des actionnaires et les informations déposées auprès de LafargeHolcim Ltd et du SIX Swiss Exchange, les actionnaires détenant 3 % du capital ou plus sont :

- Thomas Schmidheiny détenait directement et indirectement 69 068 278 actions, soit 11,40 % au 31 décembre 2015. Le 16 juillet 2015, Thomas Schmidheiny a déclaré 65 779 315 actions, soit 11,87 % (2014 : 65 777 912 actions, soit 20,11 %) <sup>1</sup> ;
- Groupe Bruxelles Lambert détenait 57 238 551 actions, soit 9,40 % au 31 décembre 2015. Le 18 juillet 2015, Groupe Bruxelles Lambert a déclaré 54 511 878 actions, soit 9,84 % (2014 : 0 action, soit 0,00 %) ;
- Eurocement a déclaré avoir cédé, au 12 février 2016, les 37 172 910 actions, soit 6,10 % détenues par la société au 31 décembre 2015. Le 22 juillet 2015, Eurocement a déclaré détenir 35 402 772 actions, soit 6,39 % (2014 : 35 402 772 actions, soit 10,82 %) ;
- NNS Jersey Trust détenait 28 935 639 actions, soit 4,8 % au 31 décembre 2015. Le 16 juillet 2015, NNS Jersey Trust a déclaré 27 557 752 actions, soit 4,97 % (2014 : 0 action, soit 0,00 %) <sup>2</sup> ;
- Dodge & Cox détenait 19 835 811 actions, soit 3,3 % au 31 décembre 2015. Le 21 juillet 2015, Dodge & Cox a déclaré 18 867 654 actions, soit 3,41 % (2014 : 0 action, soit 0,00 %) ;
- Harbour International Fund a déclaré détenir 10 310 884 actions (en dessous du seuil des 3,0 %) au 17 juillet 2015. Au 4 août 2014, Harbour International Fund a déclaré détenir 9 840 977 actions, soit 3,01 % ;
- Black-Rock Inc. a déclaré détenir 9 582 830 actions (en dessous du seuil des 3 %) au 26 janvier 2015 (9 avril 2014 : 11 398 633 actions, soit 3,48 %) ;
- Le 13 février 2016, Harris Associates Investment Trust a déclaré détenir 18 412 635 actions, soit 3,03 %. Harris Associates Investment Trust a déclaré détenir 9 750 110 actions (en dessous du seuil des 3 %) au 5 mai 2015. Au 11 novembre 2014, Harris Associates Investment Trust a déclaré détenir 10 433 500 actions, soit 3,19 %.

---

<sup>1</sup>Inclus dans la participation des administrateurs

<sup>2</sup>Inclus dans la participation des administrateurs, détenteur bénéficiaire ultime Nassef Sawiris

## 16. Capital

Capital	2015		2014	
	Nombre	en millions de CHF	Nombre	en millions de CHF
<b>Actions</b>				
Actions nominatives d'une valeur nominale de 2 CHF	606 909 080	1 214	327 086 376	654
<b>Total</b>	<b>606 909 080</b>	<b>1 214</b>	<b>327 086 376</b>	<b>654</b>
<i>Affectation des bénéfices non distribués</i>				
Bénéfices non distribués reportés		8 869		8 491
Résultat net de l'exercice		2 234		377
<b>RÉSULTAT NON DISTRIBUÉ DISPONIBLE POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES</b>		<b>11 102</b>		<b>8 869</b>
Le Conseil d'administration propose à l'assemblée générale des actionnaires de reporter le solde.				
<b>SOLDE À REPORTER</b>		<b>11 102</b>		<b>8 869</b>

### Prélèvement sur les primes d'émission

Le Conseil d'administration propose à l'assemblée générale des actionnaires d'affecter une partie des réserves légales aux bénéfices non distribués facultatifs et de verser un dividende de 1,50 CHF par action à concurrence d'un montant plafonné à 910 millions de francs suisses<sup>1</sup>.

	2015	2014
	Paiement en numéraire en CHF	Paiement en numéraire en CHF
<b>Paiement par action, brut</b>	<b>1,50</b>	<b>1,30</b>
<b>Moins retenue à la source</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Paiement par action, net</b>	<b>1,50</b>	<b>1,30</b>

<sup>1</sup> Il n'y a pas de dividende sur les actions propres détenues par LafargeHolcim. Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, les actions propres s'élevaient à 1 338 494.

Traduction libre du rapport original émis en anglais

## **A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE LAFARGEHOLCIM LTD, JONA**

Zurich, le 16 mars 2016

### *Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels*

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de LafargeHolcim Ltd, comprenant le compte de résultat, bilan et notes (pages 272 à 283) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2015.

### *Responsabilité du Conseil d'administration*

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

### *Responsabilité de l'organe de révision*

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives. Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

### *Opinion d'audit*

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2015 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



*Rapport sur d'autres dispositions légales*

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance. Conformément à l'article 728a al. 1 chiffre 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

Ernst & Young SA

Willy Hofstetter  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

Elisa Alfieri  
Expert-réviseur agréé

# **CHIFFRES CLÉS SUR CINQ ANS DU GROUPE LAFARGEHOLCIM**

Chiffres clés sur cinq ans du groupe LafargeHolcim

		2015	2014 <sup>1</sup>	2013 <sup>2</sup>	2012 <sup>1</sup>	2011 <sup>2</sup>
<b>Compte de résultat</b>						
Produits des activités ordinaires	en millions de CHF	23 584	18 825	19 719	21 160	20 744
Excédent brut d'exploitation	en millions de CHF	7 093	8 365	8 632	8 631	8 528
EBITDA opérationnel	en millions de CHF	3 682	3 647	3 896	3 889	3 958
Marge d'EBITDA opérationnel	en %	15,6	19,4	19,8	18,4	19,1
Résultat d'exploitation	en millions de CHF	(739)	2 244	2 357	1 749	1 933
Marge brute d'exploitation	en %	(3,1)	11,9	12,0	8,3	9,3
EBITDA	en millions de CHF	4 761	4 114	4 332	4 352	4 264
Dotations aux amortissements et dépréciations	en millions de CHF	4 510	1 406	1 547	2 150	2 367
Résultat avant intérêts et impôts (EBIT)	en millions de CHF	251	2 708	2 785	2 202	2 235
Impôts	en millions de CHF	781	581	533	550	449
Taux d'imposition	en %	(114)	26	25	35	40
Résultat net	en millions de CHF	(1 361)	1 619	1 596	1 002	682
Marge (déficiaire) bénéficiaire nette	en %	(5,8)	8,6	8,1	4,7	3,3
Résultat net – part attribuable aux propriétaires de LafargeHolcim Ltd	en millions de CHF	(1 469)	1 287	1 272	610	275
<b>Tableau des flux de trésorerie</b>						
Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	en millions de CHF	2 465	2 484	2 787	2 643	2 753
Marge brute d'autofinancement	en %	10,5	13,2	14,1	12,5	13,3
Investissements nets au titre de la maintenance des immobilisations corporelles	en millions de CHF	981	732	719	790	752
Investissements au titre de l'acquisition d'immobilisations corporelles	en millions de CHF	1 007	1 005	1 282	803	886
(Cession)/Acquisition nette d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs et activités	en millions de CHF	(7 222)	(35)	(336)	(396)	154
<b>État de la situation financière</b>						
Actifs courants	en millions de CHF	13 331	7 231	7 590	8 275	8 154
Actifs non courants	en millions de CHF	59 967	32 259	30 355	32 922	34 400
Total actif	en millions de CHF	73 298	39 490	37 944	41 198	42 554
Passifs courants	en millions de CHF	14 832	6 847	7 461	8 299	7 695
Passifs non courants	en millions de CHF	22 744	12 531	11 807	13 665	15 202
Total capitaux propres	en millions de CHF	35 722	20 112	18 677	19 234	19 656
Capitaux propres, en % du total actif		48,7	50,9	49,2	46,7	46,2
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	en millions de CHF	4 357	2 682	2 471	2 797	2 827
Dette nette financière	en millions de CHF	17 266	9 520	9 461	10 325	11 549
<b>Capacités, ventes et personnel</b>						
Capacités de production annuelle de ciment	en millions de t	374,0	208,8	206,2	209,3	216,0
Vente de ciment	en millions de t	193,1	138,2	138,9	142,3	144,3
Vente de composants minéraux	en millions de t	4,7	3,7	4,1	4,8	5,1
Vente de granulats	en millions de t	231,5	153,1	154,5	158,2	173,0
Vente de béton prêt à l'emploi	en millions de m <sup>3</sup>	47,6	37,0	39,5	45,3	48,4
Personnel		100 956	67 137	70 857	76 359	80 967
<b>Ratios financiers</b>						
Rentabilité pour les actionnaires <sup>3</sup>	en %	(6,0)	7,6	7,8	3,7	1,6
Flux de trésorerie liés aux opérations <sup>4</sup> /dette nette financière	en %	18,6	31,8	33,4	30,5	26,4
Taux de couverture de l'EBITDA	X	6,1	8,7	7,8	6,9	4,2
Taux de couverture de l'EBIT	X	0,3	5,7	5,0	3,5	2,2
Dette nette financière/EBITDA	X	3,6	2,3	2,2	2,4	2,7

<sup>1</sup> Retraité en raison du changement de méthode comptable.

<sup>2</sup> Comme déjà indiqué dans les informations publiées des exercices antérieurs, non retraité en raison du changement de méthode comptable.

<sup>3</sup> Hors participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires).

<sup>4</sup> Résultat net majoré des dotations aux amortissements et dépréciations.

### Déclarations prospectives

Ce document peut contenir des déclarations prospectives concernant les activités futures, le développement et la performance économique du Groupe. Ces déclarations peuvent être sujettes à un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs importants, notamment, sans caractère limitatif, (1) les pressions concurrentielles ; (2) les évolutions des lois et des réglementations ; (3) les évolutions macroéconomiques et politiques au plan mondial ; (4) les fluctuations des taux de change et l'évolution des conditions générales des marchés financiers ; (5) les retards ou l'incapacité à obtenir les autorisations des autorités ; (6) les évolutions techniques ; (7) les litiges ; (8) une publicité et une actualité négatives. Du fait des facteurs précités, les évolutions et les résultats réels pourraient présenter des différences significatives par rapport aux déclarations formulées dans ce document. LafargeHolcim n'est pas tenu d'actualiser ou de modifier ces déclarations prospectives du fait d'informations nouvelles, d'événements futurs ou pour d'autres raisons.

### Avertissement

LafargeHolcim Ltd publie des rapports annuels en anglais, en allemand et en français. La version anglaise fait foi.

### Calendrier de communication financière

	Date
Résultats du 1 <sup>er</sup> trimestre 2016	12 mai 2016
Assemblée générale annuelle des actionnaires	12 mai 2016
Date de détachement du coupon	17 mai 2016
Date de mise en paiement	19 mai 2016

**LafargeHolcim Ltd**  
Zürcherstrasse 156  
CH-8645 Jona/Suisse  
Tél. +41 58 858 86 00  
[communications@lafargeholcim.com](mailto:communications@lafargeholcim.com)  
[www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com)

© 2016 LafargeHolcim Ltd

